



# **oog voor ontwikkeling**

## **van oordeel naar ontplooiing**



# Bijna 100 jaar psychotechniek

Het was de gemeente Utrecht die in de jaren twintig het initiatief nam tot de oprichting van het Bureau voor Beroepskeuze van de Gemeente Utrecht. Maar al snel werd het testbureau geprivatiseerd tot de Utrechtse Stichting voor Psychotechniek en even later tot de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek. Deze particuliere stichting nam het initiatief om het hele vakgebied te ontginnen bij het adviseren van bedrijven en instellingen rondom het testen van kandidaten. Dat was het startpunt van de ontwikkeling van de psychotechniek in Nederland.

Sinds de eeuwwisseling is de NSvP een onafhankelijk fonds en kenniscentrum met een eigen focus en eigen specifieke doelstelling, los van de agenda van de overheid of andere partijen. De enorme inzet en toewijding van de oorspronkelijke oprichters vormen daarbij nog steeds onze inspiratiebronnen.

Wel vraagt de huidige tijd om een nieuwe bezinning op de betekenis van werk, voor het individu en de samenleving. Wat betekent ambitie in deze tijd? Is werk van blijvende betekenis voor een zinvol leven? En hoe kan het onderwijs aanslui-

ting blijven vinden op de snel veranderende behoeften van het bedrijfsleven?

In deze publicatie leest u hoe de NSvP zich ontwikkelde en hoe de idealen van de 'founding fathers' van betekenis zijn. Ook leest u over het geestelijke erfgoed van de oprichters, dat ons nog steeds inspireert.

Er zijn voor de NSvP nog volop werkterreinen, want de wereld is enorm in beweging. De rode draad blijft de noodzaak tot aanpassingsvermogen op nieuwe ontwikkelingen, voor werkenden en voor de stichting zelf. Het ideaal van de NSvP is dat werkenden trots zijn op hun vakmanschap en eer hebben van hun werk, zodat ze het gevoel hebben dat ze een nuttige bijdrage blijven leveren aan de gemeenschap.

In dat verhaal is de rol van de NSvP nog lang niet uitgespeeld: als onafhankelijk fonds en kennisplatform, en zeker ook als bevorderaar van deze ontwikkelingen in theorie en praktijk.

*Sonia Sjollema*

*Alex Bunjes*





### MARIE-ANNE TELLEGEN

Een van de direct betrokkenen bij de oprichting van de NSvP was Marie-Anne Tellegen (1893-1976), chef van de afdeling maatschappelijke aangelegenheden en statistiek van de gemeente Utrecht. Dankzij haar inzet kwam de stichting op eigen benen te staan. Ze zat lang in het bestuur van de NSvP en was achter de schermen een onzichtbare kracht, ook toen ze later directeur werd van het kabinet van de Koningin.



1924

## Vier belangwekkende aquarellen

Twee mensen aan weerszijden van een bureau, een bed met daarop een vaag afgebeelde figuur, een treurige man onder een lantaarnpaal op een regenachtige straathoek en een geanimeerd gezelschap op de tennisbaan. Vier ogenschijnlijk willekeurige aquarellen in gedempte tinten, die samen een verhaal konden vormen. En dat was dan ook de vraag die een kandidaat kreeg voorgelegd, als hij zich halverwege de vorige eeuw bij de NSvP liet testen voor een baan. Voor de psycholoog vormde dit verhaal vervolgens de basis om de diepere drijfveren van de kandidaat te analyseren.

Het historische verhaal van de Nederlandse Stichting van Psychotechniek legt ook motieven en drijfveren bloot. Dat zijn allereerst de drijfveren van de drie 'founding fathers': David van Lennep, Hendrik van der Vlist en Taco Kuiper. Zij hadden samen een grote impact op de ontwikkeling van het gedachtegoed over selectiemethoden, psychologie en de werkwijze binnen organisaties. Niet alleen bij hun eigen



opdrachtgevers, maar in heel Nederland. De drijfveren van dit drietal zijn nog steeds van betekenis voor het werkteerrein van de huidige stichting: zij vormen een blijvende inspiratiebron.

## DAVID JACOB VAN LENNEP PIONIER VAN DE PSYCHOTECHNIEK

Jonkheer David Jacob van Lennep (1886-1982) trad in 1925 aan als de eerste directeur van het Utrechtse beroepkeuzebureau en even later van de NSvP. Hij legde een grote nieuwsgierigheid aan de dag en voerde tal van experimenten uit op het gebied van psychotechniek. Zo zocht hij naar een wetenschappelijke basis voor het testen van kandidaten.

Zonder steun van een voorganger of formele vooropleiding moest hij voor het grootste deel zelf zijn weg

vinden. Toch liep hij al gauw voorop met zijn diagnostische aanpak. Uiteindelijk groeide hij uit tot een van de pioniers van de psychotechniek (later de Arbeids- en Organisationspsychologie) in Nederland. Van Lennep richtte zich vooral op het diagnosticeren van de kwaliteiten van managers en professionals en de ontwikkeling van de wetenschap. Hij ontwikkelde het begrip 'helikopterkwaliteit' of 'helicopter view', dat later gemeengoed werd in de managementliteratuur. Hij leek

wat minder interesse te hebben in mensen van vlees en bloed. Toch benadrukte Van Lennep zelf het menselijke karakter van zijn werk. Hij wilde kandidaten niet alleen van een psychologisch etiket voorzien, maar hen ook benaderen als 'medemensen die zelf verantwoordelijk zijn voor datgene wat zij van hun leven wensen te maken'.



1925

## Wie is de mens?

De oprichters van de NSvP, met Van Lennep voorop, waren er volledig op gericht om de mens in al zijn facetten te leren kennen. Pas als iemands persoonlijkheid doorgrond en beschreven was, konden zij een passend vervolgdadvies geven.

De aanpak van de vroegere stichting ging daarbij wel meer óver de mens dan mét de mens. Het testbureau wilde de juiste persoon bij een bestaande functie vinden, als een passend schroefje dat in een vrijkomend gat gedraaid kon worden. Het ging vooral om het doorgronden en vastleggen van iemands persoonlijkheid, niet om diens eigen inbreng daarin.

Nu is er meer aandacht voor wat een persoon zelf wil en aan waarde toevoegt, hoe de competenties van een persoon benut kunnen worden en welke hulpbronnen daarvoor beschikbaar zijn. De mens staat centraal, evenals zijn persoonlijke vrijheid om zich te ontwikkelen.

### EERSTE KANTOOR

In 1925 diende de eerste beroepskeuzeklant zich aan in de testkamer in Utrecht. Dat was een groot woord voor wat niet meer was dan een kamertje aan de zijkant van het stadhuis.

Omdat het testbureau op het stadhuis al snel meer ruimte nodig had, verhuisden Van Lennep en Van der Vlist in 1925 naar een nieuw onderkomen. Dat was een pand aan de Wittevrouwensingel 89. Daarna werd het Wittevrouwenkade 6.



1925

## The founding fathers

De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) ontstond in de jaren twintig van de vorige eeuw. De stichting kwam voort uit het Bureau voor Beroepskeuze van de gemeente Utrecht. Aanvankelijk hielp het gemeentelijke bureau jonge mensen bij het maken van beroepskeuzes, maar al snel richtte de stichting zich op personeelsselectie en -beleid. Vanaf het begin werkte Van Lennep nauw samen met de jonge gemeenteambtenaar Hendrik van der Vlist. Een paar jaar later voegde de leraar klassieke talen Taco Kuiper zich bij dit duo.

Kuiper was al even gedreven als de twee anderen. Hij accepteerde niet dat slecht presterende leerlingen dom of lui werden genoemd en zocht naar middelen om hun mogelijke begaafdheid te peilen. In overleg met Van Lennep zette hij een intelligentietest op, die hij op een groot aantal scholen ging testen. Later legde hij zich bij de stichting toe op het maken van instrumenten. Ook zorgde hij ervoor dat de soms urenlange besprekingen over één proefpersoon gestroomlijnd werden en organiseerde een

betere onderbouwing van de rapporten.

Gezamenlijk wierp het drietal zich vol overtuiging op de psychologie als middel om maatschappelijke problemen op te lossen. Om talenten en ontwikkelingsmogelijkheden in kaart te brengen, wilden zij allereerst de kandidaten grondig leren kennen. Pas als iemands persoonlijkheid doorgrond en beschreven was, konden zij een passend vervolgadvisie geven. Maar hun visie reikte verder: met de juiste persoon op de juiste plek wilden zij ook de bedrijfsverhoudingen democratischer maken.

## Geen psychologen, maar leken

Behalve gedreven waren de drie pioniers ook eigenzinnig. Ze wierven hun medewerkers bewust uit leken uit het bedrijfsleven met belangstelling voor psychologie. 'Mensenkennis is niet voorbehouden aan psychologen', vonden de oprichters.

Ook observatie en advisering vanuit eigen ervaring vonden ze van groot belang. Van Lennep leerde daarom zelf vliegen en een bus besturen, zodat hij de vereisten voor die





### HENDRIK VAN DER VLIST: GELIJKE KANSEN VOOR IEDEREEN

Hendrik van der Vlist (1900-1978) was een 'self made man' met grote sociale gedrevenheid, die gelijke kansen voor iedereen nastreefde. Goed onderwijs speelde daarbij voor hem een cruciale rol. Zijn vader was een bakkersknecht, die onvoldoende verdiende om zijn kinderen te laten doorleren. Die achtergrond vormde hem: hij was bezield door de gedachte dat iedereen gelijke kansen moest krijgen. Met zijn daadkracht speelde Van der Vlist

een belangrijke rol bij de werkzaamheden in de vooroorlogse periode. Zo verzamelde hij beroepen- en opleidingsinformatie, die hij toegankelijk maakte via een kaartsysteem. Voor Van der Vlist vervulde de voorlichting op het gebied van beroepskeuze allereerst een sociale functie. Voor hem was het dan ook essentieel dat de consulten toegankelijk waren voor een brede laag van de bevolking.



1925

beroepen goed leerde kennen. De medewerkers van de stichting liepen vaak mee in de bedrijven om zelf te zien wat er bij de beroepsuitoefening precies kwam kijken. Eerst zelf ervaren, dan toepassen.

Met de juiste persoon op de juiste plek wilden de founding fathers de bedrijfsverhoudingen democratischer maken.

### Niet afkomst maar aanleg

Waarom werd beroepskeuze zo belangrijk in deze periode? In de eerste decennia van de 20<sup>e</sup> eeuw was het doorleren na de lagere school flink toegenomen. Het beroepsonderwijs was in opkomst: er ontstonden ambachtsscholen, land- en tuinbouwonderwijs en nijverheidsonderwijs voor meisjes. Naast hun werk overdag leerden veel jongeren in

de avonden door.

Kinderen werden geacht het beroep van hun ouders over te nemen, zonder rekening te houden met hun eigen vaardigheden en talenten. Eens een bakkersfamilie, altijd een bakkersfamilie. Maar de hoge werkloosheid in deze periode maakte het minder vanzelfsprekend dat kinderen in de voetsporen konden treden van hun ouders. De keuze voor een opleiding die paste bij de eigen aanleg werd belangrijker. Beroepskeuzebureaus hielpen jongeren bij het bepalen van die aanleg en testten hun lichamelijke en psychische geschiktheid.

Eens een bakkersfamilie, altijd een bakkersfamilie. Dat patroon wilden de oprichters doorbreken.





### TACO KUIPER: IDEALISTISCH EN GEKWELD

Taco Kuiper (1894-1945) was een jonge leraar klassieke talen uit Amsterdam, die gedreven werd door grote maatschappelijke idealen. Hij was een scherpe intellectueel, die mensen wilde stimuleren zichzelf te ontwikkelen. Net als voor Van der Vlist gold voor hem: eruit halen wat erin zit.

Zijn levensdoel was het opbouwen van een betere samenleving, waarin de vrije ontwikkeling van allen en de democratische bedrijfsverhoudingen

voorop stonden. Van de stichting wilde hij een vooruitgeschoven post maken van de ideale maatschappij die hem voor ogen stond.

Kuiper gold als een uiterst begaafde maar ook een gekwelde en sombere man, die het zichzelf en mensen om hem heen erg moeilijk kon maken. Hij legde de nadruk op zelfstandig nadenken en had een grote afkeer van autoriteit, vormelijke omgangsvormen en hiërarchische verhoudingen.

1926

## Verhalende aanpak als handelsmerk

De stichting had jarenlang een inlevende-beschrijvende aanpak, waarbij verhalen een grote rol speelden. De verhalen die kandidaten vormden bij de Vierplatentest is daar een uiting van, net als de uitgebreide verhalende rapporten. Na de oorlog verschoof de aanpak (mede door de inbreng van Adriaan de Groot) helemaal naar 'meten is weten': de kenmerken van de kandidaat dienden in objectieve gegevens vastgelegd te worden.

De laatste jaren laten weer een verschuiving zien in de richting van de verhalende aanpak: onderzoekers kijken niet meer alleen naar kwantitatieve gegevens, maar hebben steeds meer oog voor wat er in de praktijk gebeurt, zoeken naar diepgang en brengen hun observaties op een hoger plan. Deze verhalen kunnen vervolgens verspreid worden via het platform Innovatief in Werk om zo nieuwe verhalen uit te lokken.





### DE VIERPLATENTEST

De vierplaten-test heeft een invloedrijke bijdrage geleverd aan de klinische testpsychologie. Testkandidaten maken aan de hand van deze vier afbeeldingen al associërend een verhaal. David van Lennep ontwierp deze test in 1930. In 1948 promoveerde hij op dit onderwerp en in de jaren vijftig en zestig verwierf hij er, als hoogleraar industriële en klinische psychologie aan de Universiteit van Utrecht, internationale bekendheid mee.

1930

1940

## Uit mensen halen wat erin zit

De focus van de stichting zelf verschoof al snel van het testen van scholieren naar testen voor het bedrijfsleven. Vanwege gemeentelijke bezuinigingen stelde Van Lennep voor om bedrijven de gelegenheid te geven hun personeel psychotechnisch te laten keuren. Een handige zet, want zo verwierf het bureau extra inkomsten.

Dat leidde in 1926 tot de oprichting van de stichting met de naam Utrechtse Stichting voor Psychotechniek. In de oprichtingsacte stond dat de stichting zich voortaan richtte op 'wetenschappelijke beoefening van de Psychotechniek voor doelmatige beroepskeuze en personeelsselectie'.

## Actieve rol in het verzet

In de oorlog kwam het leiderschap bij de NSvP bijna geheel terecht in handen van Taco Kuiper. Hij speelde een actieve rol in het verzet tegen de Duitse bezettersmacht, net zoals zijn gezin. Dat had grote consequenties: twee van

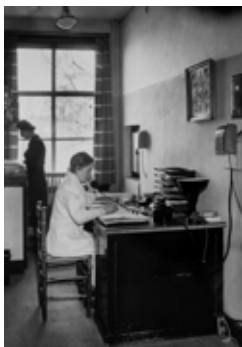
zijn zonen werden gefusilleerd.

Ook de stichting raakte nauw betrokken bij verzetsactiviteiten. Er waren directe lijntjes met Marie Anne Tellegen, die aan de wieg had gestaan van de NSvP. Onder de schuilnaam Dr. Max groeide deze voormalige gemeente-ambtenaar uit tot de leider van het Utrechtse verzet.

## Ontwikkeling van talenten van belang

De wens tot ontwikkeling en wat daarvoor nodig is, loopt als een rode draad door het werk van de stichting. Taco Kuiper geloofde dat iedereen een fundamenteel recht op vrijheid heeft, maar dat is wel een recht waarvoor je moet vechten. Van der Vlist zat ook op die lijn: hij geloofde dat je jezelf ondanks obstakels kunt ontwikkelen. Hij wilde oog hebben voor talent dat in de knel zat en hulp nodig had. Het leidende gedachtegoed is nog steeds dat de talentontwikkeling van groot belang is.

Tegelijkertijd is iedereen al een waardevol mens, die op grond van zijn specifieke talent een bijdrage kan leveren aan de samenleving. Iedereen dient de kans te krijgen en



### ONDERGRONDSE ACTIVITEITEN

Allerlei mensen die de dwangarbeid in Duitsland wilden vermijden, konden terecht bij Taco Kuiper. Zo kwamen er tijdens de oorlogsjaren verschillende medewerkers in dienst die ook allerlei ondergrondse activiteiten deden. Een van hen was oud-journalist Wiebe Wijga, die later directeur van de stichting zou worden. Een andere persoon die op deze manier een baan kreeg als rapportenschrijver, was journalist Simon Carmiggelt.

Ondanks de bezetting en de problemen die daardoor ontstonden, koesterden de mensen bij de stichting tijdens de oorlogsjaren hoge ambities. Van Lennep was druk bezig om een buitenlandse vestiging van de grond te krijgen en dan met name in Parijs. Hij vond veel inspiratie bij de Franse filosofen en wilde in Parijs een psychodiagnostische praktijk opzetten en ontwikkelen. Het onverwachte overlijden van Kuiper eind 1945 zou er toe leiden dat er geen vervolg kwam op dit initiatief.

1940

1950

te nemen om zich te ontplooiën en zijn verantwoordelijkheid te nemen voor de gemeenschap.

### Van bazen naar zelfstuurders

Direct na de oorlog stond de stichting mede aan de basis van de professionele ontwikkeling van managers in het Nederlandse bedrijfsleven. Tegelijkertijd waren democratische verhoudingen en meebesturen bij de stichting altijd belangrijke thema's.

Zelforganisatie, sturing van onderop en het doorbreken van oude machtsstructuren zijn in de tijd van nu thema's die daar direct op aansluiten. Dat houdt in dat steeds veranderende rollen van leiderschap ontwikkeld worden, waarbij het blijvend ontwikkelen van persoonlijk leiderschap de rode draad is.

### Experimenteren, onderzoeken, vernieuwen

De oprichters van de stichting probeerden allerlei onderzoeksmethoden uit om te ontdekken wat werkt en wat niet. Voor de 'founding fathers' waren deze experimenten een serieuze zaak. Van Lennep was opgegroeid in een aristocratisch milieu en voelde de verplichting om zijn afkomst op een passende wijze inhoud te geven. Dat leidde tot een levenslange toewijding aan de ontwikkeling van zijn vakgebied. Daarbij werd ook volop gebruik gemaakt van methoden die later omstreden raakten, zoals gelaatskunde, astrologie en grafologie.

De NSvP groeide uit tot één van de grootste en meest bekende HRM-adviesbureaus van Nederland. Veel grote bedrijven en instellingen lieten hier hun kandidaten testen, vooral het hoger opgeleide personeel. Daarmee verwierf de NSvP veel invloed in de wijze waarop het Nederlandse bedrijfsleven geleid werd.



### TOONAANGEVEND BUREAU

De NSvP groeide in de jaren vijftig en zestig uit tot een succesvol commercieel bureau. Na de oorlogsjaren speelde Wiebe Wijga (rechts) hierin een belangrijke rol. Hij bouwde een goede reputatie op in directiekringen en haalde nieuwe klanten binnen. Eerst deed hij dat als rechterhand van Van Lennep, later als directeur. Bij het afscheid van Wijga in 1981 poseren oprichter David van Lennep, Wiebe Wijga en zijn opvolger David Aris (links) voor de fotograaf.



1950-1997

Gaandeweg richtte de stichting zich steeds meer op organisatie-adviesverlening en ontwikkelprogramma's voor leidinggevenden. Uiteindelijk ging het adviesbureau in de jaren negentig op in de internationale onderneming SHL.

Bij die overgang werd de NSvP omgevormd tot een onafhankelijke stichting en vermogensfonds. Vanaf 2000 legt deze stichting zich weer volledig toe op haar oorspronkelijke doelstelling: de ontplooiing van menselijk talent en de optimale aansluiting tussen mens en werk. Op dit gebied financiert het fonds ideëel getinte projecten en verspreidt kennis via het platform Innovatiefinwerk.nl. De overtuiging dat de psychologie volop handvatten biedt en inzichten ontwikkelt om maatschappelijke vraagstukken van deze tijd te helpen oplossen, leeft bij de NSvP op allerlei manieren voort.

## Een nieuw fonds, een nieuwe aanpak

Een eerste concrete stap van de NSvP was de instelling

van de David van Lennep Scriptieprijs, een jaarlijkse prijs aan uitzonderlijk goede scripties op het gebied van de psychologie van arbeid, beroep en organisatie. Daarnaast startte de NSvP een reeks publicaties op de grens tussen wetenschap en praktijk. Aan de hand van deze publicaties organiseerde de NSvP congressen en lezingen.

### Arbeidstoeleiding

De eerste jaren na de eeuwwisseling lag de nadruk bij het fonds vooral op projecten op het gebied van arbeidstoeleiding en het voorkomen van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Hoogst actueel in die periode, want in 2000 telde Nederland bijna een miljoen WAO'ers. Ook conflicten op de werkvloer speelden daarin een rol. Dit thema leidde tot een groots opgezet jubileumcongres ter gelegenheid van het 75-jarige bestaan van de stichting met de titel *Ziek van conflict?! De conferentie werd bezocht door meer dan 650 mensen.*

## NSVP WORDT FONDS

Na de verkoop van de aandelen kwam de oude NSvP los te staan van SHL en het adviesbureau. De stichting werd een onafhankelijk vermogensfonds en kon zich weer toeleggen op het verwezenlijken van de oorspronkelijke doelstelling van de stichting: het optimaal benutten van menselijk talent in de werksituatie.

Het bestuur besloot het vermogen van de stichting te besteden aan onderzoek en ontwikkeling, aansluitend bij de idealen van de oprichters van de NSvP. Als doelstelling werd bij de herstart in 1997 geformuleerd dat de NSvP de wetenschappelijke ontwikkeling bevordert van de psychologie van mens en organisatie, vooral in lijn met het streven van Van Lennep.



## JUBILEUM

Bij de viering van haar 75-jarig jubileum organiseerde de NSvP een groots jubileumcongres met de titel "Ziek van conflict?!".

1998

2000

## Loopbaanontwikkeling

Later werden zelfsturing en duurzame inzetbaarheid belangrijke thema's van de NSvP. Werknemers hebben een eigen verantwoordelijkheid voor blijvende inzetbaarheid, was de achterliggende overtuiging. Het bestuur gaf daarom de voorkeur aan projecten die bijdroegen aan versterking van zelfsturing en ontwikkeling van loopbaancompetenties. Het wetenschappelijke materiaal op dit terrein was nog onderontwikkeld. De NSvP hechtte aan meer onderzoek op dit terrein, onder meer met het instellen van een eigen leerstoel.

## Motivatatie

De bezuinigingen in de ouderenzorg leidden in diezelfde periode tot ontluisterende situaties en veel publieke commotie over incidenten als pyjamadagen en het verplicht dragen van incontinentiemateriaal. Aanleiding voor het bestuur om het thema motivatie en kwaliteit in de verpleeghuiszorg centraal te stellen. In rondetafelgesprekken spraken verzorgenden over de dilemma's in hun

dagelijkse praktijk. Samen met andere betrokkenen vanuit overheid, onderzoek en zorginstellingen zocht de NSvP naar manieren om de kwaliteit en motivatie in de verpleeghuiszorg te verbeteren. Concrete adviezen werden later door de overheid overgenomen.

## Diversiteit

De aanslagen op de Twin Towers in New York en de moord op Theo van Gogh plaatsten in de jaren daarna een ander thema op de voorgrond: inclusie en diversiteit op de werkvloer. Hoe ga je om met ieders behoefte om uniek te zijn én er tegelijkertijd bij te horen?

Echte integratie betekent ruimte voor verschillen in culturen. De NSvP gaf vijf organisaties de opdracht om een interventie uit te werken om de verschillen tussen culturen te hanteren en te overbruggen. Dat leidde tot een boek en de gelijknamige conferentie *Diversiteit: hoofd, hart en buik*.





Sonia Sjollema

### SONIA SJOLLEMA DIRECTEUR VAN NSVP

Psycholoog Sonia Sjollema werd in 2000 directeur van de NSvP. In datzelfde jaar opende de stichting aan de Rijnkade in Arnhem een eigen bureau, waar Sonia aan de slag ging met een meerjarenprogramma. Vanaf dit jaar richtte de NSvP zich vooral op de subsidiëring van uiteenlopende projecten, vooral op het gebied van loopbaanontwikkeling, motivatie en culturele diversiteit. Sonia initieert en begeleidt verschillende vernieuwende projecten en organiseert seminars en congressen die bijdragen aan kennisverspreiding.



2000

## Van geheimzinnigheid naar openheid

De oprichters van de NSvP begonnen met een geheel eigen aanpak, gebaseerd op intuïtie en mensenkennis, omgeven met veel geheimzinnigheid. Onder invloed van de andere kijk op wetenschap werden vanaf de jaren zeventig de luiken juist opengegooid. In de jaren negentig droeg het bedrijf zelfs het testen over aan de opdrachtgever.

Die lijn zet zich door: kennis is niet meer iets van enkele experts, maar van iedereen. Niet meer wachten totdat het eindproduct er is, maar al werkende de opgedane ervaringen delen en verspreiden en veranderingen stapsgewijs invoeren, evalueren en bijstellen. Iedereen is op zijn eigen terrein (ervaring-) deskundig: wie het weet, mag het zeggen.

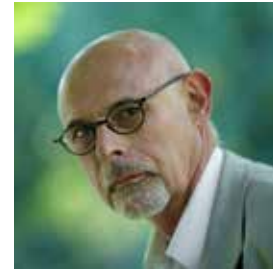




Paul van Schilfgaarde

### ALEX BUNJES WORDT VOORZITTER

In 2004 werd Alex Bunjes de nieuwe voorzitter van de NSvP. Daarmee was hij de opvolger van Paul van Schilfgaarde (hoogleraar planologie in Delft), die de allereerste voorzitter was na de herstart van de NSvP in 1997. Bunjes begon in 1973 zijn loopbaan bij de NSvP als psychologisch adviseur. Nadat hij de adviespraktijk van alle kanten had leren kennen, werd hij in 1992 directeur. Na de fusie met SHL trad hij toe tot de board en na de beursgang werd hij Director SHL International. Vervolgens werd hij zelfstandig consultant en in 2004 voorzitter van de NSvP, dat inmiddels een fonds en kennisplatform was geworden. Met zijn vertrek als NSvP-bestuurder komt een einde aan ruim veertig jaar betrokkenheid bij de NSvP, echter betrokkenheid bij het gedachtegoed blijft.



Alex Bunjes

2004

### Jobcrafting

Boeien en binden van medewerkers in een vergrijzende arbeidsmarkt werden in 2009 voor organisaties belangrijke thema's. Dat leidde tot vijf projecten op het gebied van motivatie en jobcrafting.

Jobcrafting gaat over het pakken van je eigen rol in je werk: medewerkers hebben veel meer mogelijkheden om hun eigen werk naar hun behoeften te vormen dan ze denken. In 2011 vond een groot congres plaats waarbij deze aanpakken werden overgedragen naar de beroepspraktijk.

### Van methodiek naar leernetwerk

Bij de meer dan 100 projecten die de NSvP in de afgelopen jaren ontwikkelde en ondersteunde werd samengewerkt met uiteenlopende samenwerkingspartners. Bij deze projecten ging een onderzoeker aan de slag. De criteria waren duidelijk, het proces was helder. Het leverde ook een concreet eindproduct op: een methodiek, die verspreid werd in de vorm van een boekje en een congres. De NSvP vervulde de rol van kennisaanjager, verspreidde de kennis en bracht mensen bijeen op een conferentie. Toch ontstond bij de NSvP het gevoel dat methodiekontwikkeling niet een doel op zich moest worden. Vanwege de kleine schaal heeft het fonds niet de pretentie om de maatschappij te veranderen of politiek te bedrijven. Maar de stichting wil wel impact hebben en op zijn minst de vernieuwende inzichten breed toepasbaar maken. Die inzichten wil de NSvP op een concrete manier handen en voeten geven. Een goede kennisontwikkeling- en verspreiding is daarvoor niet voldoende. Het opleveren van steeds nieuwe methoden betekent immers niet dat organisaties er in de praktijk iets mee doen.



### ANNELIES VAN VIANEN WORDT BIJZONDER HOOGLERAAR



Annelies van Vianen werd in 2005 benoemd tot bijzonder hoogleraar Loopbaancompetenties aan de Universiteit van Amsterdam. Zij onderzocht wat er nodig is voor de juiste match tussen kandidaat, vacature en organisatie en hoe mensen zich optimaal blijven ontwikkelen tijdens hun loopbaan. In het jaar 2006 werd het 80-jarige bestaan van de NSvP gevierd met het loopbaancongres 'Blijvend Bewegen'.



## 2005

De NSvP liet daarom onderzoek doen naar de belangrijkste succesfactoren bij eerdere projecten. Wanneer hebben projecten een bredere impact? Als de aanvrager langdurig bij een onderwerp betrokken is, is de kans groter dat er wat met de projectresultaten gebeurt, bleek uit de evaluatie van 100 projecten. Hoe meer passie en bevologenheid de persoon achter het project heeft, hoe groter de kans dat het project werkelijk een verschil maakt.

Ook de gekozen aanpak kan de effectiviteit enorm vergroten. Het helpt als de doelstellingen en te bereiken resultaten duidelijk omschreven zijn en er voldoende ruimte is om tijdens het project iets uit te proberen en de werkwijze aan te passen. Verder maakt het een groot verschil of de behoefte van de doelgroep of toekomstige gebruiker als uitgangspunt genomen is van het project.

Om de bestaande methoden beter te borgen en toepasbaar te maken in de praktijk zocht de NSvP naar nieuwe wegen. Na 2011 startte de NSvP met leernetwerken, waarbij wetenschappers en professionals uit de praktijk samen-

werken aan kennisontwikkeling en kennistoepassing, onder meer op het nieuw opgerichte platform [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl). Daarbij werden inzichten gedeeld rondom springplankbanen (banen op weg naar een betaalde baan), combinatiebanen (dienstverbanden en zzp-activiteiten) en ontwikkelbanen.

De nadruk op leren en ontwikkelen kwam ook tot uiting in de nieuwe doelstelling in 2013: 'wij streven ernaar om talenten van mensen tot ontplooiing te laten komen en zo goed mogelijk te benutten in de werksituatie'.

### Leernetwerken:

- Combinatiebanen (Luc Dorenbosch)
- Anders werken (Aukje Nauta)
- Nederlands Kennisnetwerk Duurzame Inzetbaarheid (Annet de Lange/Beate van der Heijden)
- Community of Practice Nieuw Organiseren (Georgette Kempink en Jan Smit)



2007



2010



## Arbeidsrelaties op z'n kop

Sinds 2013 heeft de NSvP meer aandacht voor de rol die werk speelt voor mensen. Dat heeft wederom alles te maken met de tijdgeest. Vanzelfsprekendheden rondom werk zijn aan het schuiven of kantelen. In plaats van vaste arbeidscontracten komen er steeds meer flexibele vormen van arbeidsrelaties, zoals de sterke groei van zzp'ers laat zien. Aan het begin van de crisis stond nog employability in de aandacht: hoe blijven we linksom of rechtsom aan het werk? Nu is het de vraag of in de toekomst een aanzienlijk deel van de bevolking überhaupt nog gaat werken. Hoe belangrijk is dat werk dan? Hoe zorgen we voor een eerlijke inkomensverdeling?

Zelfsturing is daarbij opnieuw een belangrijk gegeven. De NSvP wil het mogelijk maken dat mensen zelf initiatieven kunnen nemen en hun ondernemerschap en aanpassingsvermogen vergroten. Het bestuur gelooft dat mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om zich te ontwikkelen. De mens is een creatief wezen dat onderdeel wil zijn van de groep, zingeving ervaart door samen met anderen een

bijdrage te leveren aan de samenleving en daar actief deel van uit te maken. De behoefte aan wetenschappelijke reflectie en de overbrugging van wetenschap en praktijk blijven daarbij bestaan. De NSvP wil dat samen bereiken met andere partners die op dit terrein actief zijn.

## Wie het weet mag het zeggen

De werknemer vormt niet langer louter de 'armen aan de lopende band' of de 'handen aan het bed'. Het uitwerken van vernieuwende ideeën is in de kenniseconomie van vandaag niet alleen voorbehouden aan de afdeling Onderzoek en Ontwikkeling. Werknemers willen meer betrokkenheid, een grotere transparantie en volop ruimte voor eigen initiatief.

De dialoog wordt steeds vaker in de hele organisatie gevoerd. Van 'wie de baas is mag het zeggen' ontwikkelen organisaties zich naar 'wie het weet mag het zeggen'. Organisaties krijgen een netwerkstructuur. Steeds vaker worden er ook partijen van buiten de onderneming betrok-



## AUKJE NAUTA BIJZONDER HOGLERAAR

Aukje Nauta werd in 2010 bijzonder hoogleraar Employability in Werkrelaties aan de UvA en nam daarmee het stokje over van Annelies van Vianen. Wat hebben mensen zelf nodig om hun loopbaan in beweging te houden? Maar ook: wat kunnen ze in hun eigen baan aanpassen (met jobcrafting/I-deals) om in hun eigen baan tot ontwikkeling te komen? Zelfregie en zelfsturing zijn daarbij belangrijke uitgangspunten. Bij haar leerstoel besteedde zij ook

aandacht aan volwassen en meer gelijkwaardige werkrelaties, waarbij medewerkers en leidinggevenden met elkaar in dialoog gaan. De medewerker heeft geen afwachterende of afhankelijke rol meer, maar is proactief. Hij streeft naar meer autonomie en eigen verantwoordelijkheid en denkt mee over hoe het werk beter en innovatiever kan worden ingericht. Over de inzetbaarheid van werknemers schreef zij het boek *Tango op de werkvloer*.



2010

ken bij onderzoek en ontwikkeling.

Deze ontwikkelingen zijn ook van invloed op de NSvP als organisatie. Het kennisplatform [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl) wordt een beweging die samen met anderen veranderingen wil brengen in de relatie mens-werk. Het gaat om de persoonlijke ontwikkeling in werk te vergroten. Het uitgangspunt is dat iedereen meedoet (inclusie) en dat het werk waardevol is (zingeving).

## Van projectsubsidie naar eigen speerpunten

Het bestuur reageerde in de eerste jaren van het bestaan als fonds vooral op binnenkomende verzoeken voor subsidie of andere ondersteuning. Leidraad daarbij is dat iedereen van de resultaten moet kunnen profiteren; productontwikkeling voor (commerciële) bureaus valt buiten dat kader. Daarna formuleerde het bestuur eigen speerpunten: innovatie, motivatie, inzetbaarheid en

diversiteit. Aan de hand van deze speerpunten konden gegadigden projectvoorstellen indienen.

Het beoordelen van projectaanvragen vormt een overzichtelijk proces, waarbij aanvragen beoordeeld worden aan de hand van gebalanceerde criteria. De laatste jaren voldoet dat proces niet meer en ervaart de NSvP de behoefte zelf een vernieuwingsslag te maken. Bij projectaanvragen kiest het bestuur de beste mogelijkheid, maar weet op die manier niet wat voor mogelijkheden er nog meer zijn. De NSvP wil bovendien niet een afstandelijke rol vervullen als financier. Liever wil het bestuur al in de voorfase betrokken zijn, koersend op de vragen die er echt toe doen. In plaats van een afstandelijk instituut vol experts zoekt het bestuur een actieve rol als inspirerende aanjager van vernieuwing: gedurfd en ook onzekerder over de toekomst.

## Sneeuwbaleffect

De NSvP wil actuele thema's signaleren, agenderen en ondersteunen. Het fonds heeft een eigen gezicht, maar



## DIVERSITEIT

De NSvP ontwikkelde in opdracht van het ministerie van SZW een masterclass, een ambassadeursnetwerk en een toolbox voor diversiteit.



2012

2013

## Innovatief vermogen

Innovatie loopt als een rode draad door het verhaal van de NSvP. Die vernieuwing lag eerst voornamelijk in handen van Van Lennep en zijn companen. Zij legden een enorme inzet en toewijding aan de dag om het vakgebied te ontginnen en te ontwikkelen.

Toen Van Lenneps invloed minder werd, ging de stichting lang door op de ingeslagen weg. Bevlogen, maar ook eigenzinnig en lang overtuigd van het eigen gelijk. De noodzakelijke vernieuwing kwam vooral van buitenaf: van opdrachtgevers met nieuwe wensen en van externe deskundigen.

Nu wil de NSvP als fonds en platform goede voeling houden met de snel veranderende samenleving om tot vernieuwing te komen. Dat betekent het samenbrengen van invloedrijke en bevlogen denkers, vernieuwers en experts van buiten: aanjagen, inspireren en verbinden.



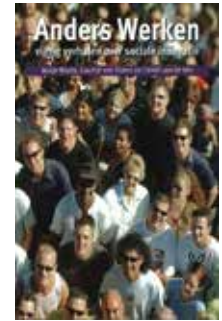
## EEN LEVEN LANG INZETBAAR

Op het congres van het Nederlands Kennisnetwerk Duurzame Inzetbaarheid van werkenden presenteerden Annet de Lange en Beate van der Heijden het boek 'Een leven lang inzetbaar'.



## GELIJKWAARDIGE WERKRELATIES

Doen waar je goed in bent. Dat was de rode draad in het boek Anders Werken van Aukje Nauta, Cristel van de Ven en Guurtje van Sloten namens de NSvP en adviesbureau Factor Vijf. Zij stelden het boek samen naar aanleiding van de bijeenkomsten van het gelijknamige leernetwerk. Uit veel van de verhalen in het boek spreekt een groot verlangen naar de menselijke maat: Gelijkwaardige werkrelaties waarin we elkaar vertrouwen.



2013

2014

doet ook volop mee met andere initiatieven. Ook wil de stichting een broedplaats zijn waar je kunt meedenken en reageren op voorstellen van anderen.

Dat platform wordt belangrijker, want de NSvP krijgt meer de rol van een netwerkorganisatie. De gedachten gaan uit naar een jaarlijks event om de relevante vragen op tafel te krijgen. Het is daarbij de uitdaging om de juiste partijen bij elkaar te brengen. Daarbij hoort een transparante werkwijze, waarbij ook partners en andere betrokkenen volop hun inbreng leveren.

Dat roept tegelijkertijd nieuwe vragen op over de nieuwe manier van werken. Waar zitten de partijen, die er energie in willen steken en echt aan de slag gaan? Wanneer kun je het verschil maken en waarmee?

## Kansen voor iedereen

Steeds minder werknemers hebben een vast arbeidscontract. De technologische toepassingen groeien enorm en maken de toekomst voor grote beroepsgroepen ongewis. Klassieke tussenpersonen als bankmedewerkers of

reisconsulenten dreigen te verdwijnen, terwijl er ook voortdurend nieuwe beroepen ontstaan. Er is een groeiend verlangen naar een duurzamer samenleving, waarbij sociale structuren kantelen.

Het draait nu voor de NSvP om de vraag hoe de arbeidsmarkt van morgen eruit ziet en wat dit vraagt van de talentontwikkeling van jongeren en werkenden. Maar ook om de vraag hoe jongeren zelf mede vorm kunnen geven aan een samenleving waar waardevol werk is voor iedereen. Het idealisme van de oprichters klinkt daar nog steeds in door: iedereen verdient een kans om zijn talent te ontwikkelen en een bijdrage te leveren.



### BUITEN DE GEPADE BANEN

In samenwerking met TNO heeft de NSvP in 2012 het leernetwerk 'job engineering' in het leven geroepen om oplossingen te vinden voor duurzame inzetbaarheid. Door het schuiven van taken zijn banen beter af te stemmen op de behoeften en mogelijkheden van werkenden. Mogelijkheden daarvoor zijn springplankbanen, combinatiebanen en langer-doorwerkbanen. Het leernetwerk werd in 2014 afgerond met een eindpresentatie en een publicatie onder de titel: *Buiten de gepade banen*.



2015

## Werken vanuit eigen waarden

De stichting koesterde van oudsher haar eigen positie binnen de psychologie, droeg eigen idealen uit en hield vast aan de principes. Gedreven door de wens om uit mensen eruit te halen wat er in zit, had de NSvP een rotsvast geloof in de vrije ontwikkeling van de mens. Dat is nog steeds zichtbaar in de overtuiging van de NSvP dat mensen zich blijven ontplooiën, zowel in als buiten hun werk en een betekenisvolle bijdrage willen leveren aan de samenleving. Zo blijven de waarden van de oprichters inspiratiebronnen voor de huidige tijd.



## Colofon

NSvP

Rijnkade 88

6811 HD Arnhem

T 026-4457800

I [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl)

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



Teksten en productie: Sigrid van Iersel

Ontwerp: Nanda Alderliefste, Noinoloi

Fotografie: Archief NSvP, Peter Bakker, Michiel Bunjes en GettyImages

Uitgave: NSvP 2015

Drukwerk: Puntgaaf Drukwerk

ISBN nr: 978-90-824202-1-0

Nur: 696

Gegevens uit deze publicatie mogen uitsluitend worden overgenomen met toestemming van NSvP.





## Eigenzinnig en idealistisch

Wat is de NSvP? En waar staat de NSvP voor? De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek, zoals de naam voluit luidt, heeft een kleurrijke geschiedenis. Het bureau werd bijna honderd jaar geleden opgericht als beroepskeuze-adviesbureau, groeide later uit tot een toonaangevend HR adviesbureau en is nu een onafhankelijk fonds en innovatieplatform op het gebied van mens en werk.

In deze laatste rol is de NSvP de laatste vijftien jaar weer gericht op de betekenis van werk voor het individu en de samenleving. Dat sluit aan op de oorspronkelijke doelstellingen van de drie 'founding fathers' met eigenzinnige en idealistische opvattingen: David van Lennep, Hendrik van der Vlist en Taco Kuiper. Zij zagen in de NSvP een middel om hun maatschappelijke idealen te verwezenlijken, zoals individuele talentontwikkeling en ontplooiing. In deze publicatie leest u hoe deze idealen belangrijke inspiratiebronnen zijn voor de NSvP van nu.