

Een nieuwe gereedschapskist  
voor Arbeid & Organisatie deskundigen

# De volwassen arbeidsrelatie



Werken vanuit een integraal model

Vincent Vrooland 2016

# DE INHOUD IN DRIE GROTE LIJNEN

## LIJN 1: EEN NIEUWE VISIE GEEFT MEER AANSLUITING BIJ WAT ORGANISATIES EN MENSEN BEWEEGT.

2

Bij de volwassen arbeidsrelatie wordt gezocht naar de aansluiting bij de eigen doelstellingen van organisaties en de mensen die er, in verschillende verhoudingen en functies, het beste van proberen te maken. De startvraag is telkens: wat wordt geëist, wat zijn de doelstellingen van organisatie, leiding en mensen. Wat is er dan nodig aan structuur, werkprocessen en wat zijn de verwachtingen die leiding en medewerkers daarbij kunnen hebben ten opzichte van elkaar. De criteria worden door de mensen zelf bepaald aan de hand van hun competenties en ambities en wederzijdse verwachtingen.

Onze benadering wordt versterkt door toepassing van de “positieve psychologie”. Mensen zijn liever mede-eigenaar van opbrengsten en vooruitgang dan van het beheersen of terugdringen van risico's. En als je mensen, leidinggevend en medewerkers, aanspreekt op hun ambities en competenties - en die waardeert en ontwikkelt - ontstaat een tweede versnelling. We noemen dat “groeien door de werkdynamiek”.

## LIJN 2: NIET VAN -1 NAAR 0 MAAR NAAR +10

In de klassieke benadering wordt de wet Poortwachter toegepast op verzuim en worden de gezondheidsrisico's aangepakt met meetbare en vastgelegde criteria. In de op gedrag gerichte benaderingen wordt gestuurd op gedrag bij verzuim en op gezondheids- en veiligheidscultuur. En vooral op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers.

In beide gevallen is het hoogst bereikbare: een laag verzuim en een minimalisering van de risico's: van -1 (niet in orde) tot 0 (in orde).

In de benadering van de volwassen arbeidsrelatie gaat het om met plezier goed presteren. Nu en morgen. “Nul” is daarbij veel te weinig. Er kan zoveel meer, en mensen willen veel meer.

## LIJN 3: EEN BREDER WERKTERREIN

Adviseurs die uitgaan van de volwassen arbeidsrelatie sluiten aan bij veranderkundigen op een veel breder terrein dan Arbo-professionals. Beiden kunnen veel van elkaar leren.

# WAT JE HIER VINDT: EEN NIEUWE GEREEDSCHAPSKIST VOOR ARBEID & ORGANISATIE DESKUNDIGEN

## EEN NIEUWE VISIE WAARMEE JE VERDER KOMT. EN WAAR JE AAN MEE KAN DOEN.

De volwassen arbeidsrelatie is bedoeld als visie waarmee werkgevers, leidinggevend en medewerkers zowel projectmatig als in hun dagelijks werk snel en met succes aan de slag kunnen. Voor jou als adviseur vind je hier een theoretische en praktische gereedschapskist om hen daarin bij te staan. Het geeft je meer kansen en kracht in je

werk. Maar het nog iets mee. Je kunt er mee werken, maar je kan er ook aan meewerken...De gereedheidskist is niet af. Wat je hier vindt is een nieuwe bron en een andere manier van werken. Maar je kunt er ook zelf dingen, gedachten, methodieken, ervaringen en uitwerkingen aan toevoegen. Beschouw dit document als een eerste deel. En als je wilt, werk dan mee aan deel 2, een set brochures met gedachten en aanbiedingen van schrijvers, adviseurs, trainers en coaches...Het gaat om een nieuwe bijdrage aan het vak. Hoe meer mensen meewerken, mee-leren en mee gebruiken hoe sterker die bijdrage wordt. Heb je daar zin in mail dan naar [info.naaw.nl](mailto:info.naaw.nl)....

### MEER KANSEN EN MEER RESULTAAT...

Op allerlei aspecten en met een groot aantal modellen en middelen dragen A&O-deskundigen actief aan verbeteringen in de wereld van arbeid. Vaak lukt dat. Maar eigenlijk kan het een stuk sterker, beter en ligt meer succes binnen bereik.

Er is, platweg gezegd, een aansluitingsprobleem. Je merkt iedere dag dat organisaties met wat anders bezig zijn. Hun doel is groei, uitbreiding, winstmaximalisatie, kostenreductie, overleven of gewoon voldoen aan targets die van buiten of van boven zijn opgelegd. Met de promotie van duurzame inzetbaarheid, energiebronnen, talentontwikkeling, jobcrafting, verzuim, gezond werken, noem het maar, steeds is verbetering van arbeid het doel. Maar voor organisaties is arbeid geen doel maar een middel. En daarbij zijn veel meer aspecten van belang. Denk maar aan klantgerichte resultaten, kwaliteit of productiviteit. Of aan meedenken van medewerkers over de targets of de toekomst van een team. Je vindt pas aansluiting als je van vertrekpunt verandert. En dat is het kernpunt van deze gereedheidskist. Als je de doelstellingen van organisaties integreert in je visie op arbeid kom je dichterbij en wordt het nut van je werk vanzelfsprekend. En belangrijker voor mens en bedrijf.

In de visie van de volwassen arbeidsrelatie worden er drie verbindingen gelegd: 1 – wat is het doel van de organisatie/het team en wat wordt daarbij aan inzet gevraagd, 2 – wat kan beter en/of anders en hoe doen we dat en 3 – wat mogen we als volwassen mensen – leiding en medewerkers – daarbij van elkaar verwachten, eisen en waarin moeten we investeren? Het begrip “volwassen” geeft een extra dimensie. Het gaat niet om “sturen of beïnvloeden van gedrag”. Het gaat er om dat medewerkers, leidinggevend en teams zichzelf en de ander in hun sterke kant zetten. Stuur je op ambities, competenties en investeer je in feedback en ontwikkeling dan groeit er gaandeweg iets anders: energie, werkplezier, resultaat en toekomstvertrouwen.

### ROMMEL MAAR WAT ROND IN DEZE GEREEDSCHAPSKIST TOT JE VINDT WAT JE KAN GEBRUIKEN.

Uiteraard vind je een uitgebreid achtergrondstuk met de theoretische verantwoording: waarom het werkt en hoe het werkt. Per hoofdstuk vind je, achterin, meteen ideeën en werkvormen waarmee je aan de slag kan. Maar de gereedheidskist bevat veel meer en is echt opgezet als rommeldoos. We beginnen met een kort stuk waarin je een idee krijgt van het model. Pas daarna komt de uitweiding. En dan komt er reeks van doe-doe-documenten die in de praktijk zijn ontstaan. En onderzoeksgegevens over goed werkgeverschap en goed werknemerschap. Je vindt zelfs de opzet en uitwerking van een bijbehorende scan die zowel voor personen als voor teams en organisaties is te gebruiken (gemaakt om de treurige MTO's en PSA-scans van tegenwoordig te vervangen).

Alle stukken zijn apart te lezen. Ze hebben dezelfde vertrekpunten maar de uitwerking is steeds net voor een ander gebruik ervan. Ze zijn ook in het gebruik getoetst. Tot en met het one-page-documentje waarmee nu een bedrijf enthousiast aan de slag is.

# INHOUD

## DEEL 1 DE VOLWASSENARBEIDSRELATIE IN HET KORT EN IN HET LANG

### **Kort**

De weg naar succes vraagt om de herontdekking van medewerkers en leidinggevend

### **Lang**

Succesfactoren bij innovatie, duurzame inzetbaarheid en prestatie

*Een werkzaam en integrerend model op basis van de volwassen en dynamische arbeidsrelatie*

*Visies, modellen, handvatten en vooral: concrete instrumenten en aanpakmogelijkheden*

*De scan Mens en werkdynamiek*

4

## DEEL 2 PRAKTIJKSTUKKEN

Doe boekje 1: Motieven, opbrengsten en methodieken bij werk- en prestatieverbetering: de dynamische aanpak

Doe boekje 2: De praktijkgids voor inzetbaarheid en energie 2016 (hier is alle theorie weggelaten tbv direct gebruik)

Doe-boekje 3: one-page voor leidinggevend

## DEEL 3 FEITEN EN CONCLUSIES

1: Goed werkgeverschap: feiten en advies

2: Goed werknemerschap: feiten en advies

## DEEL 4: METEN, WETEN EN DOEN

De scan Mens en werkdynamiek (MTO MWD)

Voorbeeld persoonlijke uitslag

Voorbeeld organisatie uitslag

# DEEL 1: DE VOLWASSEN ARBEIDSRELATIE IN HET KORT EN IN HET LANG

---

KORT

DE WEG NAAR SUCCES VRAAGT OM DE HERONTDEKKING VAN MEDEWERKERS EN  
LEIDINGGEVENDEN

5

---

LANG

SUCCESFACTOREN BIJ INNOVATIE, DUURZAME INZETBAARHEID EN PRESTATIE





# De weg naar succes vraagt om de herontdekking van medewerkers en leidinggevenden

6

Veranderende tijden leiden tot nieuwe eisen die aan medewerkers worden gesteld. Met de door de advieswereld aangereikte oplossingen lijken organisaties echter niet zo gelukkig. Duurzame inzetbaarheid, wendbaarheid, zelfstandigheid, bevlogenheid, talentontwikkeling, weerbaarheid, vertrouwen en verbinding: welke richting is de beste? In dit stuk wordt een begaanbare weg naar succes beschreven. Dat gebeurt aan de hand van kritische kanttekeningen bij en vervolgens een vernieuwing van het medewerkersonderzoek in Nederland. Tot voor enkele jaren werd een MTO ingezet om medewerkers de kans te geven om hun werk en hun bedrijf te beoordelen. Tegenwoordig is dat anders. Voornamelijk de mate van bevlogenheid staat centraal. Bevlogen medewerkers zijn flexibeler en presteren beter. Jammer genoeg leveren de metingen op dat daar maar weinigen van zijn. Afhankelijk van de gehanteerde definitie gaat het om 10 tot 20% van de medewerkers. Opvallend is dat de bedrijven daar zelf anders over denken. Uit het forum-onderzoek van VNO-NCW eind 2014 blijkt dat werkgevers een stuk positiever zijn. In dit stuk gaan we niet op zoek naar de oorzaken van dat verschil. Het blijkt gewoon beter om de achterliggende modellen van MTO's te vervangen door andere concepten. Het kan anders. En dat blijkt op een eenvoudige manier productiever.

Basaal komt de vernieuwing voort uit vragen die de kern van een organisatie raken:

- Wat verlangen klanten c.q. opdrachtgevers? En wat is nodig om dat te bereiken?
- Wat verlangen organisaties daartoe van hun medewerkers?
- Wat verlangen medewerkers van hun werk en van hun organisaties?
- Wat is er nodig voor blijvend succes in de overzienbare toekomst?

Voor managers geldt dan: Is daar een match tussen te vinden en vervolgens te meten? En kan die match indien nodig worden verbeterd? In essentie gaat dit stuk over de herontdekking van de positieve mogelijkheden van medewerkers en leidinggevenden.

## GEWOONTGEDRAG ZIT ONS IN DE WEG.

Psychologen hebben gevonden dat 95% van iemands gedrag bestaat uit gewoontegedrag. Dat betekent dat 95% van het succes van een bedrijf, leidinggevende of medewerker bestaat uit gedrag, opgebouwd uit de ervaringen van gisteren. Wil je méér dan moet dat gewoontegedrag worden doorbroken. In dit stuk wordt daartoe een ten onrechte vergeten gereedschap aangereikt. De essentie is: wil je de wereld verbeteren ontdek dan de ander en doe daar wat mee. Of, in meer bruikbare termen: de concepten waarmee naar medewerkers wordt gekeken en waarmee die worden beoordeeld zijn aan vernieuwing toe. Het is ook vruchtbaar dat leidinggevenden zich nog eens bezinnen op hun eigen rollen. Dat blijkt niet moeilijk en een stuk leuker en beter. Nieuw succes vraagt om aangepast leidinggeven en anders omgaan met medewerkers. Zowel bij leiding als medewerkers schuilen nog vele onontdekte krachtbronnen.

## REDELIJKE TEVREDENHEID, MAAR ATTRIBUTIEFOUTEN, CONSTRUCTIVISME EN DOODLOPENDE WEGEN STAAN VERBETERING IN DE WEG.

Over het algemeen zijn werkgevers en medewerkers in Nederland redelijk tevreden over elkaar. Uit het VNO-NCW-forum onderzoek uit 2014 bleek dat werkgevers gemiddeld het schoolcijfer 7,5 geven: ze vinden 77% van hun medewerkers productief en competent genoeg. Alleen het "meedenken" zit er onvoldoende in. Andersom geven werknemers hun organisaties gemiddeld een 7,1 inclusief de stijl van leidinggeven.

Een 7 betekent dat statistisch gemiddeld 20-25% van de medewerkers niet of helemaal niet tevreden is. Kan dat niet beter? En daar beginnen de moeilijkheden. Niemand is graag eigenaar van een probleem. Als het even kan zien we de oorzaak vooral bij de ander. In de psychologie heet dat de fundamentele attributiefout. Vraag aan een manager naar de achtergronden van verzuim en 80% wijst naar medewerkersgedrag. Verzuim is een keuze. Vraag een OR-lid hetzelfde en 80% wijst naar stress en werkdruk. Voor beiden is wat te zeggen maar de attributiefout zorgt ervoor dat de beleidsnoodzaak steeds bij de ander wordt gelegd. Dat schiet niet op. Vergelijkbare tegengestelde betekenisgeving zie je bij het denken over begrippen als werkdruk (werkdrukbeleving of slechte planning?), inzetbaarheid (leefstijl of investment in people?) en betrokkenheid (persoonlijke eigenschap of participierend leidinggeven?). Zo worden beelden opgebouwd waarin de logische tweezijdigheid van actie wordt verruild door het verlangen naar actie door de ander. En zo ontstaan doodlopende wegen.

Bij beleidsvoornemens van de organisatie ontstaat er een even onvruchtbaar omgekeerd beeld. Weerstand is een van de bekendste thema's voor de advieswereld geworden. Medewerkers geven hun eigen betekenis aan beleidsvoornemens en die is lang niet altijd positief. Met als gevolg onderprestatie. En soms repercussies voor leidinggevendenden die hun door hogerhand opgelegde thema's niet halen.

Uiteraard gaat er veel goed. Maar er is wel een uitdagend vraagstuk. Denken over werk wordt te veel overgelaten aan de werknemers en krijgt niet de organisatie-aandacht die het verdient. En denken over beleid, innovatie en prestatie lijkt vooral het domein van het management en krijgt van de medewerkers niet de aandacht die het verdient.

Met de opkomst van de positieve psychologie zijn gelukkig meer poorten geopend. Niet de problemen staan centraal, maar energie en goede zin. Wat geeft energie op het werk? Van Rheeën heeft bijvoorbeeld laten zien dat het geven van positieve feedback werkt. Schaufeli heeft gewezen op energiebronnen op het werk. Wat werkt nog meer? Er lijken tal van mogelijkheden.

Maar merkwaardigerwijs is sinds twee jaar de positieve psychologie via de modernisering van medewerkerstevredenheidsonderzoek ook in de valkuil van de attributiefout beland. De zoektocht van Schaufeli naar positieve energie en vooral *work engagement* heeft in zijn vertaling het begrip "de bevlogen medewerker" opgeleverd. En daarmee is het misgegaan. In veel MTO's wordt nu niet meer naar tevredenheidsfactoren gezocht maar wordt het aantal bevlogen medewerkers gemeten. En dat valt tegen: het betreft hooguit 20% van de medewerkers en dan vooral de ouderen. In steeds meer onderzoeken worden er zelfs persoonskenmerken van gemaakt. Een bekend bureau, Integron, komt zelfs nog maar tot 10%. Medewerkers horen zich energiek te voelen, hun werk belangrijk te vinden, plezier te hebben, prestaties willen verrichten en ambitieus te zijn. Helaas is dat onvoldoende te vinden bij 80% van de medewerkers. Medewerkeronderzoek dreigt zo zelfs medewerker~~veroordeeling~~sonderzoek te worden. Terzijde: Hier zit natuurlijk een statistische fout in: hoe meer normatieve eisen je stelt waar medewerkers aan moeten voldoen hoe minder je er over houdt. Maar erger is: zo ontstaan opnieuw beelden die verbetering in de weg staan. En zelfs op twee manieren. Aan de ene kant lijkt 80% van de medewerkers niet te voldoen aan de criteria van de concepten achter het medewerkeronderzoek. Aan wie ligt dat? En aan de andere kant blijft (het effect van) de inzet van de organisatie buiten beeld. Kan dat niet anders?

#### ANDERE CONCEPTEN DIE ATTRIBUTIEFOUTEN VERMIJDEN EN MEER BRUIKBAAR LIJKEN.

Echte vernieuwing in het denken over de inzet van medewerkers vraagt om andere conceptuele ideeën dan die uit het verleden. In plaats van alleen de tevredenheid te meten – of tegenwoordig: de inzet – kan je ook het kader radicaal vernieuwen.

De basis van veel onderzoek onder werknemers is nog steeds gericht op de mening van de medewerkers over hun werk en hun arbeids belasting. Het achterliggende bestaande concept staat in het burgerlijk wetboek en luidt: de medewerker verhuurt zijn krachten en volgt redelijke instructies op. Daartegenover staat dat de werkgever voor passende arbeid zorgt die overeenkomt met de krachten en bekwaamheden van de medewerker en die de gezondheid niet schaadt. De onderzoeksvraag is dan: vinden de medewerkers dat de werkgever daar in is geslaagd? Logischerwijs blijft daarmee de vraag onbeantwoord wat managers vinden van het werk en de werkprocessen. De onderzoeks aandacht naar betrokkenheid en energie komt al een eind in de goede richting: niet alleen de meningen van werknemers maar ook de behoeften van de organisatie komt enigszins aan bod. Maar de klant blijft in beide gevallen nog steeds buiten bereik.

Voor de huidige tijd is dat echter nog steeds te kaal. Management en medewerkers verlangen meer van elkaar. Goed beschouwd gaan er te veel discussies over middelen en condities en te weinig over doelstellingen. Doelstellingen van mens en bedrijf. Ga je radicaal back to basics dan is een concept nodig dat bestaat uit de volgende elementen:

1. Wat wil de klant nu en straks?
2. Welke werkprocessen zijn daarvoor nodig?
3. Wat zijn daarbij de wederzijdse eisen en verwachtingen van medewerkers en management?

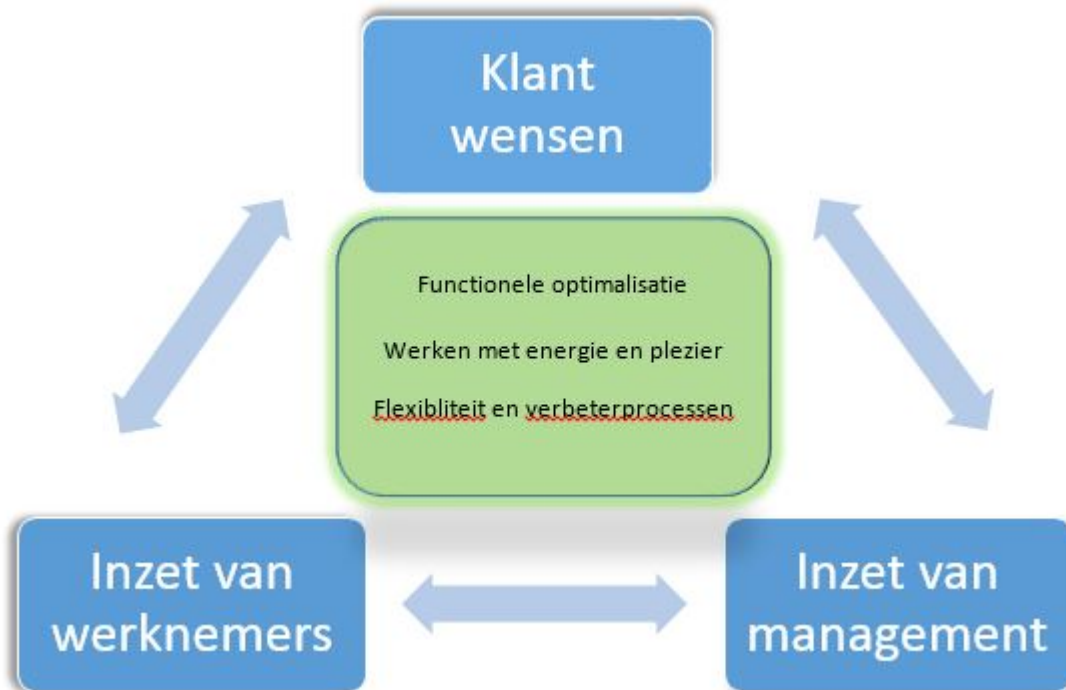
Dat geeft dan een veel betere maar nog statische foto. Wil een organisatie meer energie en resultaat, dan komen er – binnen het bovengenoemde kader van klant, medewerker en manager – nog een aantal vragen bij:

1. Wat is de inzet van de werknemers en hoe krijg je daar het beste van?
2. Wat is de inzet van de managers en hoe krijg je daar het beste van?
3. Wat is het resultaat van beiden en welke verbeter noodzaak en verbeter mogelijkheden zijn er?

Het eenzijdig beeld wordt dan vervangen door een levendige driehoek. We noemen het naar wat het zou kunnen zijn: een dynamische en volwassen arbeidsrelatie. In de eerste plaats kan je de vraag stellen: waartoe dient die arbeidsrelatie? Ergens en uiteindelijk is het doel dat er een klanten of opdrachtgevers zo tevreden worden gesteld dat de organisatie kan blijven voortbestaan (of zich kan ontwikkelen). Dat geeft doel en richting aan de inzet van management en werknemer. De vraag wat dan nodig is om dat te bereiken levert het aanvullende beeld op: wat is de beste manier om dat te bereiken aan werk en werkprocessen, wat mogen management en medewerker daarbij van elkaar verwachten en hoe gaan we daarbij om met elkaar?



In schema ziet het er aantrekkelijk uit  
Figuur: de volwassen arbeidsrelatie



Het aardige van een dergelijk functioneel relationeel concept is de nadruk op wederzijdse inzet en wederzijdse verbondenheid. De doelen zijn niet langer het alleen-domen van het management, het werk is niet het beoordelingsdomein van alleen de werknemers en investeren in competentie en betrokkenheid is eveneens een zaak van beide partijen. Voor attributiefouten en beeldvorming is weinig plaats, voor attent-zijn en actie des te meer.

#### MOTIVATIE, ENERGIE EN BETROKKENHEID

Merkwaardig is dat organisaties tegenwoordig duidelijke wensen hebben t.a.v. medewerkers maar daarbij bediend worden met statische beelden over de mate waarin die beelden in de realiteit bestaan.

Er zijn drie overbekende statische beelden.

1. Managers willen doelen bereiken en om daarin te kunnen slagen houden ze rekening met hun medewerkers.
2. Medewerkers willen een goede werksfeer, goede arbeidsomstandigheden, waardering voor hun werk en een redelijk loon.
3. En tegenwoordig is er een normatief beeld: medewerkers zijn bevlogen als ze energie hebben op hun werk, hun werk zinvol vinden, er plezier in hebben en geheel opgaan in hun werk. Of als ze optimistisch en betrokken zijn

Heel bevredigend zijn die beelden niet. Alweer is er een verdeling in managers die doelgericht zijn en medewerkers die naar hun werk kijken. En erg bruikbaar zijn ze ook niet. De relatie kip of ei wordt verkeerd gelegd. De vraag is niet: welke managers en medewerkers heb je nodig? De goede vraag is:

- wat maakt medewerkers optimistisch, betrokken, energiek enzovoort en waar moet een manager op letten en aan werken als hij succes wil hebben?

Daartoe zijn dynamische beelden nodig, die het mogelijk maken aan verbetering te werken.

Gelukkig zijn daartoe er modellen en ideeën genoeg. Allereerst zijn er modellen van Dilts, Bateson e.v.a. die wijzen op de opbouw van gedrag. Onderhuidse kernwaarden leveren criteria die weer worden beïnvloed door ervaringen. Motivatietheorieën voegen daar de goede beweging aan toe. Mensen raken gemotiveerd als ze ergens voordeel van verwachten. En ze leren gemotiveerd te blijven als ze merken dat dat nog werkelijkheid kan worden ook. Wat mensen motiveert is niet zo raadselachtig. Ryan en Deci vonden dat de basisbehoeften van mensen bestaan uit competentie, keuzevrijheid en verbondenheid. De mens is een eigenwijs kuddedier dat grip wil hebben op zijn omgeving om te overleven, daarbij eigen keuzes wil maken maar toch de beschutting en kracht wil benutten van de kudde of de groep waarbinnen hij zich bevindt. Later is dat door Schwartz uitgewerkt tot een 11-tal waarden die inmiddels internationaal zijn onderzocht en een aardig beeld hebben opgeleverd over wat mensen bezielt. Het gaat om waarden die tegenstrijdig lijken maar eigenlijk complementair zijn. De behoefte aan verbondenheid is terug te vinden in waarden als groepsgevoel, samenwerking en de behoefte aan waardering door anderen. Grip om te overleven is vertaald naar de behoefte aan competenties, persoonlijke groei, uitdagingen, invloed willen hebben en het leveren van prestaties. En de keuzevrijheid is vertaald naar autonomie en zelfstandig kunnen kiezen voor plezier of vooruitgang.

Ter vernieuwing van de kennis over wat medewerkers nu werkelijk beweegt zijn die waarden vertaald naar mogelijke ambities en behoeften van werknemers. En inmiddels uitgeprobeerd in een onderzoek in drie bedrijfsonderdelen van verschillende organisaties. Hebben werknemers meer te melden dan wat ze inden over hun werk? Zijn het ook mensen die prestaties willen leveren, resultaten boeken, zinvol bezig zijn, invloed willen hebben? In hoeverre is dat het geval en zou het wat opleveren als ze daartoe de ruimte krijgen?

In overeenstemming met het model van de volwassen arbeidsrelatie zijn daarom twee sets vragen gesteld:

- wat zijn de ambities van werknemers
- en in welke mate komt het werk tegemoet aan die ambities?

De uitslag is in drie opzichten de moeite waard.

- Het traditionele werknemersbeeld moet worden aangevuld met de waarden zinvolheid, prestatiegerichtheid en resultaatgerichtheid. Net als de al bekende waarden blijken ze goed en ondubbelzinnig meetbaar.
- Managers die doelen willen bereiken en daartoe hun medewerkers willen stimuleren kunnen vrij makkelijk in kaart brengen waar het daarbij om gaat. Naarmate een manager meer inspeelt op de eigen ambities en waarden is de kans op energie, dynamiek en resultaat meetbaar groter. De resultaten zijn, zoals in de grafiek is aangegeven, onder te verdelen in een overzichtelijke indeling: a) interne conditionerende ambities (stabiliteit, werksfeer, dialoog) en b) extern gerichte ambities (uitdaging, prestaties leveren, resultaatgericht werken).
- De mate van behoefte aan ontwikkeling, de prestatiegerichtheid en resultaatgerichtheid zijn groter dan het werk – volgens de werknemers – toelaat.

Onderstaand wordt de gemiddelde uitslag weergegeven.



Het aardige van een dergelijke dubbele vraag is dat zo niet alleen bekend wordt wat medewerkers ergens van vinden maar ook waarom ze dat vinden en hoe belangrijk diverse aspecten zijn. Maar het meest interessant is dat blijkt dat de ambities van organisaties en die van medewerkers niet gescheiden zijn maar overeenkomen. Een volgende stap is die naar bruikbaarheid, Dat vereist

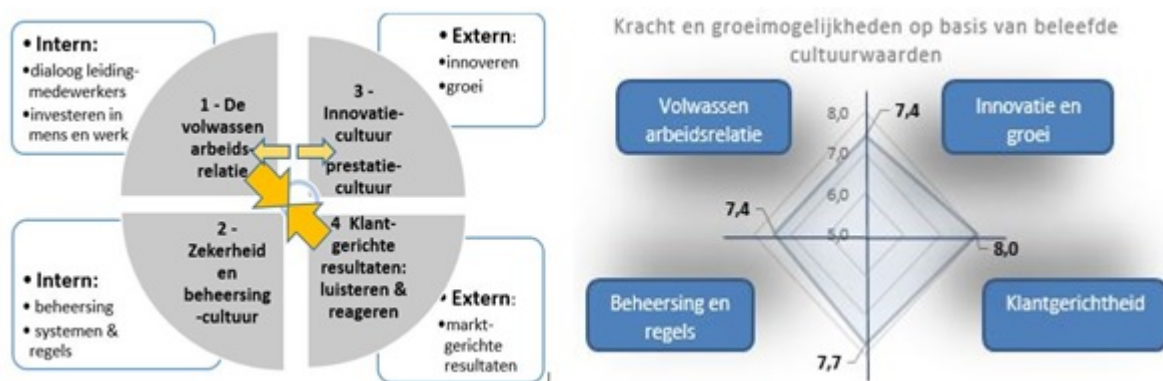
- Een berekenbare relatie met de prestatiepotenties van een organisatie
- Zicht op prestatie bevorderende en belemmerende factoren

#### HET CONCEPT VAN DE VOLWASSEN ARBEIDSRELATIE EN BEDRIJFSPRESTATIES

Het effect van het concept van een volwassen arbeidsrelatie is dat medewerkerspotenties vertaald worden naar bedrijfskundige modellen en managementbeelden naar de van de factor arbeid.

De relatie tussen de medewerkersbeleving en de bedrijfspotenties is redelijk makkelijk te leggen. Cameron en Quinn onderscheiden in een veelgebruikt bedrijfskundig model om organisatie-potenties in kaart te brengen twee contrasterende interne krachten en twee externe krachten. *Interne* kracht kan komen van dan wel sturen op een dialoog met de medewerkers dan wel door het handhaven van regels. Stimuleren of beheersen. De *externe* krachten kunnen komen van dan wel innovatie dan wel dan wel door klantresultaat gericht ontwikkelen. Verleiden of luisteren. Uiteraard lopen zowel de interne en externe krachten een beetje door elkaar heen, maar voor de analyse is het goed bruikbaar. Internationaal onderzoek laat zien dat vooral de combinatie *interne dialoog en extern klantgericht handelen* voor succes zorgt. In elk geval is het goed mogelijk de gevonden antwoorden in de scan om te zetten in een figuur.

## Het bedrijfskundig model van Cameron/Quinn en de invulling ervan door de werknemers



De uitslag laat – in dit geval – zien dat bij de betrokken organisaties gemiddeld veel in orde is. De klantgerichtheid steekt er goed uit. Mocht er belang worden gehecht aan innovatie dan ligt het voor de hand de beheersingscultuur meer te laten kantelen naar een dialoog-cultuur: de volwassen arbeidsrelatie.

Andersom geredeneerd: welke inzet moet een organisatie realiseren t.a.v. werkcondities en medewerker-ambities?

Ook dat is vrij makkelijk in kaart te brengen. Het betreft het functioneel optimaliseren van materiele en psychologische arbeidscondities. Bijvoorbeeld: wat is het effect van goede of minder goede arbeidsomstandigheden, wel of niet een passende werkdruk of wel of niet feedback geven op resultaten? De onderstaande tabel geeft de effecten goed weer. Links staat het effect van goed beleid op afzonderlijke of gecombineerde factoren op elementaire scores voor de organisatie. Links staan de effecten bij minder aandacht van de organisatie. Rechts staan de goede effecten bij een gerichte inzet van managers. Gekozen is voor: klantgerichtheid, presteren, innovatievermogen, energie en plezier op het werk.

Het resultaat geeft ondersteuning voor het concept dat organisatie en medewerkers zich meer met elkaars doelstellingen, condities en beelden moeten bemoeien. De effecten van goed beleid gericht op werkcondities of werknemers-ambities hebben vooral effect op de prestaties van de organisatie en het energieniveau op de werkvloer. Het aanspreken van de werknemers op hun ambities t.a.v. prestaties en klantgerichte resultaatgerichtheid geeft organisaties de mogelijkheid om nieuwe energie- en succesbronnen aan te spreken.

| onderwerp             | resultaat >> | Onvoldoende beleid       |       |       |       |      | Goed beleid |       |       |       |      |
|-----------------------|--------------|--------------------------|-------|-------|-------|------|-------------|-------|-------|-------|------|
|                       |              | klntgr                   | prest | innov | energ | plez | klntgr      | prest | innov | energ | plez |
| arbeidsomstandigheden |              | 6                        | 6,6   | 6,7   | 6,2   | 7,8  | 7,9         | 7,7   | 7,8   | 7,8   | 8,2  |
| fysieke eisen         |              | 8                        | 6,9   | 6,8   | 6,5   | 7,8  | 7,8         | 7,6   | 7,7   | 7,6   | 8,1  |
| mentale eisen         |              | 7,6                      | 6,6   | 7,1   | 6,5   | 7,7  | 7,9         | 7,7   | 7,7   | 7,7   | 8,2  |
| werkdruk              |              | 7,2                      | 6,9   | 7     | 6,3   | 7,4  | 8           | 7,6   | 7,7   | 7,9   | 8,4  |
| competenties          |              | 7,6                      | 6,2   | 8     | 7,1   | 8,2  | 7,9         | 7,7   | 7,5   | 7,5   | 8,1  |
| gehoord worden        |              | 7,2                      | 6,4   | 6,6   | 7     | 7,8  | 8           | 7,8   | 7,9   | 7,5   | 8,1  |
| sfeer                 |              | 6,9                      | 6,8   | 7,1   | 6,3   | 6,9  | 7,9         | 7,6   | 7,7   | 7,6   | 8,2  |
| waardering            |              | 7,1                      | 6,7   | 6,6   | 6,4   | 7,5  | 8,1         | 7,7   | 7,8   | 7,7   | 8,2  |
| goed werknemerschap   |              | MTO Mens en WerkDynamiek |       |       |       |      | 8,2         | 7,8   | 8     | 7,6   | 8,3  |
| goed werkgeverschap   |              | MTO Mens en WerkDynamiek |       |       |       |      | 8,3         | 8,1   | 8,3   | 8     | 8,6  |

Uiteraard bestaan er geen organisaties die in het geheel geen belangstelling hebben voor de in dit overzicht gemeten factoren. Maar per organisatie en zeker per onderdeel ervan bestaan toch grote verschillen. Daarin kunnen de uitslagen zoals die hier zijn weergegeven wegen naar verbetering wijzen.

#### GOED WERKNEMERSCHAP EN GOED WERKGEVERSCHAP: RESULTATEN, DISCUSSIE EN NORMREFERENTIES.

De twee onderste rijen geven de resultaten weer in twee situaties die passen in het model van de volwassen arbeidsrelatie. Bij goed werknemerschap staan de scores als aan de meeste werknemerscondities wordt voldaan. Bij goed werkgeverschap gaat het om de bekende combinatie van doelgerichtheid en aandacht voor werk en medewerkers. Duidelijk is te zien dat de doelgerichtheid van goed werkgeverschap – onder de juiste condities – de ambities van de medewerkers versterkt. We hebben het daarbij niet over een onbereikbaar Utopia: 25% van de werknemers geeft aan dat bij hen de combinatie goed werknemerschap en goed werkgeverschap is gerealiseerd. Gegeven de normaal-verdeling van werkbelevingsonderzoek zou dat tot een normreferentie kunnen leiden. Die referentie is dan die combinatie. Met als richtlijn: werk er aan om het even goed te doen als 25% van de medewerkers zegt dat mogelijk is.

#### WAT KAN BETER, WAAROM ZOU DAT MOETEN EN HOE ZOU HET KUNNEN?

Er zijn obstakels en meevallers. Een obstakel kan zijn dat het hogere management weinig ziet in kijken naar werk en werknemers. De neiging tot het realiseren van eigen visies en ambities door het hoger management is eigenlijk logisch. Maar adviseurs en midden managers komend daarmee in de problemen. Alleen opbrengstgericht werken en resultaten laten zien kan leiden tot de succesvisie van het hoger management: doelgericht presteren samen met de mensen en de afdelingen is beter dan roepen, duwen en weerstand en vertraging laten ontstaan. Het model van de volwassen en dynamische arbeidsrelatie geeft de logica die die visie kan ondersteunen.

#### Het werkmodel van de volwassen en dynamische arbeidsrelatie



Meevallers zijn er ook. Het concept end e resultaten geven het inzicht dat succes niet het alleenrecht is van persoonlijke eigenschappen maar gewoonweg te bereiken is met goed integraal beleid. Kijken luistert en al doende leren. Organisaties kunnen ook afstand nemen van het opkomende medewerkersveroordelingsonderzoek dat oplevert dat er hooguit “20% bevlogenen” of de “8% met positieve energie” in de bedrijven rondlopen. Door onhandig gebruik van anders bedoelde concepten ontstaan zo angst-producten met weinig bruikbare waarde. De werkelijkheid is anders: vragen over werksfeer, werkplezier, resultaatgerichtheid en willen presteren leven steeds positieve scores rond de 80% of hoger. Zelfstandig kunne werken, gehoord worden, aandacht voor arbeid, werkdruk en faciliteren van verbeterplannen scoren lager en geven daardoor de verbeterpunten aan. Dat maakt ruimte voor het besef dat succes voor organisaties niet vooral persoonsgebonden is en te maken heeft met persoonskenmerken. Er is veel en vruchtbare ruimte voor gewoon beleid. Op elkaar, d.w.z. mens, werk en

organisatie-betrokken beleid. De basisvoorwaarde die in dit stuk naar voren is gekomen is dat medewerkers en organisatie twee factoren delen: prestatiegerichtheid en resultaatgerichtheid. Met dat als doelstellingen ligt groei e succes in het verschiet. Gewoon een kwestie van er aan werken.  
Hoe dat kan staat in een volgend artikel.



## 2 - HET UITGEBREIDE ACHTERGRONDSTUK PLUS PRAKTISCHE TIPS

# SUCCESFACTOREN BIJ INNOVATIE, DUURZAME INZETBAARHEID EN PRESTATIE

*Een werkzaam en integrerend model op basis van de volwassen en dynamische arbeidsrelatie*

16

*Visies, modellen, handvatten en vooral: concrete instrumenten en aanpakmogelijkheden*

### 1- SUCCESFACTOREN BIJ INNOVATIE, DUURZAME INZETBAARHEID EN PRESTATIE

- een werkzaam en integrerend model op basis van de volwassen en dynamische arbeidsrelatie
- samenvatting van het idee van de volwassen arbeidsrelatie
- **mogelijke activiteiten & meting: het mto-werkdynamiek**

### 2 - DE VOLWASSEN ARBEIDSRELATIE EN DE VERSTERKING VAN VERSCHILLENDE ADVIESROLLEN T.A.V. VERZUIM, INZETBAARHEID EN ARBOBELEID

- overzicht: van verzuim via inzetbaarheid naar duurzaamheid van inzet en resultaat
- overzicht invloed van beleid op inzetbaarheid, inzet en prestatie
- samenvatting verzuimbeleid, inzetbaarheid en de volwassen arbeidsrelatie

### 3 - MOTIVATIE EN BEWEGING: DE MENS ALS EEN SOCIAAL EN GEWOONTEGETROUW KUDDIEDIER MET EIGENWIJZE TREKJES

- redenen waarom mensen in beweging komen: intrinsieke behoeften en ambities
- uitwerking van de basisbehoeften naar aanliggende motivatoren
- cultuur- en ervaringsverschillen
- naar de praktijk van de volwassen arbeidsrelatie: moeten, willen, kunnen, doen en dan nog verder.
- samenvatting motivatoren
- **praktijkvoorbeelden: zet mensen in hun kracht**

### 4 – DE VOLWASSEN ARBEIDSRELATIE EN HET WERK ZELF

- op zoek naar oplossingen: structuur of houding en gedrag?
- een verbeterd theoretisch model voor motivatie en betere resultaten
- beheersingsbehoefte bepaalt structuur, structuur bepaalt gedrag
- de oplossing: maak je mensen klein dan krijg je dwergen. maak je mensen groot dan krijg je reuzen
- **praktijkvoorbeelden**

### 5 - ZICHT EN GRIP OP HET WERKEN MET DOELSTELLINGEN VAN ORGANISATIES EN TEAMS VAN BEDRIJFSDOELSTELLINGEN NAAR TEAM- EN MEDEWERKERSDOELSTELLINGEN.

- de dynamiek van de volwassen arbeidsrelatie: toepassing en toetsing op een organisatiecultuurmodel

### 6 - NAAR EEN PRAKTISCH BRUIKBAAR MODEL: ENERGIE EN BEWEGING DOOR DE VOLWASSEN EN DYNAMISCHE ARBEIDSRELATIE

- horizontale en verticale afstand verkleinen
- samenvatting van denken over werk en het werk zelf
- de praktische toepassing in een visueel model
- **het werk-model voor de volwassen en dynamische arbeidsrelatie workshops en adviezen: concretisering van het denken over werk, werkorganisatie en werkcultuur**

### 7 – TOELICHTING OP DE SCAN MENS EN WERKDYNAMIEK (zie deel 4)

# 1- SUCCESFACTOREN BIJ INNOVATIE, DUURZAME INZETBAARHEID EN PRESTATIE

## EEN WERKZAAM EN INTEGREREND MODEL OP BASIS VAN DE VOLWASSEN EN DYNAMISCHE ARBEIDSRELATIE

18

Te midden van snelle economische, politieke en sociale veranderingen zijn steeds meer bedrijven bezig met zichzelf opnieuw uit te vinden. De hulp die daarbij vanuit de wetenschap of adviesbureaus wordt geboden is goed maar wel erg verbrokkeld. En soms tegenstrijdig. En ondanks die tegenstrijdigheid worden zonder uitzondering successen beloofd. Of in elk geval voorspeld.

Veel suggesties vanuit de wetenschap zijn of gericht op de inzetbaarheid en de motivatie van individuen. Of gericht op gezond werk. Of er wordt meer heil verwacht van goed leidinggeven. Of van meer doen met minder mensen. Of lean organiseren. En soms gaat het om ideeën die eigenlijk te algemeen zijn: innovatieve bedrijven komen verder, klantgericht werken is belangrijk.

Voor echt succes is echter een nieuwe visie nodig. Daarover gaat deze brochure. De basis is simpel en logisch. Een medewerker die zich inspant voor duurzame inzetbaarheid is afhankelijk van de vraag naar zijn werk in de toekomst. Een organisatie die tracht te overleven door klantgericht te innoveren heeft daarvoor gezonde en gemotiveerde medewerkers nodig. Gemotiveerde medewerkers worden pas echt waardevol als ze gehoor vinden bij hun leidinggevend

Het belangrijkste bij het vinden van effectief beleid dat een goede toekomst belooft is daarom het besef dat medewerkers, leidinggevend en afnemers van hun prestaties elkaar nodig hebben. En, belangrijker, dat ze fungeren als kaders voor elkaar. Deel-oplossingen en deel-ideeën werken pas als ze passen in een integrerende visie en een integrale gereedschapskist. En het wordt leuk en de moeite waard als daar kracht en beweging in te vinden is.

In essentie zijn veel deel-ideeën onderdeel van drie achterliggende doelstellingen:

1. Wat is er nodig om een goed presterend team/organisatie te bouwen dat intern en extern wordt gewaardeerd?
2. Hoe krijg je daar kracht en plezier in?
3. En hoe krijg je daar een naar de toekomst gerichte beweging in?

Door te denken en te werken vanuit de arbeidsrelatie tussen klant, bedrijf en medewerker is integratie mogelijk en passen ineens de puzzelstukjes in elkaar die voor antwoorden zorgen.

## DE ARBEIDSRELATIE: OP WEG NAAR EEN VOLWASSEN EN DYNAMISCHE ARBEIDSRELATIE.

### DE FORMELE ARBEIDSRELATIE

Vroeger was alles simpel. De basis was de formele arbeidsrelatie zoals die nog steeds in de wet is vastgelegd. De arbeidsrelatie is een vrijwillige relatie waarbij de een zich verplicht tot het betalen van loon en de ander zich verplicht tot het uitvoeren van de bedongen arbeid. De werkgever is verplicht werk aan te bieden dat past “bij de kennis en bekwaamheden van de werknemer” en “dat de gezondheid niet schaadt.” De werknemer is verplicht die arbeid te leveren en daarbij redelijke instructies te volgen. De werkgever is leidend, de werknemer is verplicht tot leveren. Centraal staan hier extern opgelegde arbeidsbeschermings-activiteiten zoals arbo-beleid en verzuim- en/of inzetbaarheidsbeleid. De nieuwste loten aan die stam zijn gericht op de gezondheid van de medewerker: de WAI en het PMO.

### HET PSYCHOLOGISCH ARBEIDSCONTRACT.

Maar al jaren werkt dat onvoldoende. Niet alleen gezondheid en competenties, ook tevredenheid is belangrijk. De formele arbeidsrelatie is vanuit de praktijk en de wetenschap aangevuld met een “psychologisch arbeidscontract”. Vertrouwen en goede arbeidsrelaties staan daarbij centraal. Het bekende medewerkerstevredenheidonderzoek is daarvan een voorbeeld. Heeft de medewerker plezier in zijn werk? Is het tevreden over de stijl van leidinggeven? Voldoet het werk aan een aantal basisbehoeften zoals zelfstandigheid in het werk? En krijgt de medewerker voldoende waardering?

Het idee van een psychologisch arbeidscontract is een stap vooruit. Vanuit de wetenschap was al jaren bekend dat slechte arbeidsomstandigheden leiden tot ontevredenheid. Maar dat goede arbeidsomstandigheden niet leiden tot meer tevredenheid. Medewerkers willen meer. Ze krijgen pas “goede zin” en plezier als ze als persoon en door hun werk worden gewaardeerd.

---

## DE VOLWASSEN ARBEIDSRELATIE

Maar tevredenheid is niet meer genoeg. Werkgevers willen betrokkenheid, motivatie, verantwoordelijkheid en flexibiliteit. Merkwaardig is dat de wetenschap dit heeft laten liggen. In de huidige tijd wordt steeds meer de nadruk gelegd op psychologische kenmerken van medewerkers. Aandacht voor de verbinding tussen medewerker en organisatie lijkt wel verdwenen. Zo is het begrip bevlogenheid opgebouwd uit de elementen: energiek op het werk, opgeslorpt uit enthousiasme en de mening dat de eigen inzet belangrijk is. Daarbij worden twee vragen niet beantwoord.

- 1) Hoe krijg je meer van die bevlogenheid, want het wordt maar bij 15% van de medewerkers gevonden.
- 2) En wat blijft er over van die bevlogenheid als het werk verandert of verdwijnt?

Er is een aanvulling nodig die leidt tot actie en verbetering. Een deel ervan is terug te vinden in de managementliteratuur over leidinggeven. Leidinggevend moeten dienen, stimulerend en faciliterend zijn. Maar ook dat stuit op twee vragen: 1) Leidinggevend zien dat het merendeel medewerkers niet bevlogen is en hebben er grote moeite mee dienend en faciliterend te zijn voor de minder bevlogen en betrokken medewerkers. 2) Onduidelijk is dan wat als hun eigen rol overblijft, terwijl ze toch wel eindverantwoordelijk zijn. En een bepaalde mate van zekerheid en beheersing wensen over de resultaten van het werk, Dat kan veel beter. Een leidinggevende doet zichzelf te kort als hij denkt in zijn eentje te moeten weten waar de mogelijkheden en de kansen liggen: hoe meer hij zijn best doet des te groter is de kans dat medewerkers hun verantwoordelijkheid niet oppakken en niet meer meedenken. In veel arbeidsorganisaties merken leidinggevend dat ze veel tijd zijn aan het “meetrekken” van hun medewerkers. Vanuit de wetenschap zijn daar twee antwoorden op.

- 1) Leidinggevend die sturen op het meedenken van hun medewerkers merken dat ze veel beter af zijn als ook de medewerkers hun kennis en ervaring delen met de leiding en met elkaar.
- 2) Leidinggevend leren de volwassenheid en volwassen inbreng van medewerkers te waarderen maar vinden ook een eigen rol in het informeren, luisteren en besluiten op basis van die volwassenheid.

Het begrip “De volwassen arbeidsrelatie” laat de voordelen zien van een positieve wederzijdse energie en betrokkenheid. Leiding en medewerkers zijn in volwassen gelijkwaardigheid in overleg over hoe het werk beter kan. En tegelijkertijd heft het de nadelen op van beleid dat te eenzijdig op een van beide partijen is gericht en de rol van de andere partij niet meeneemt. Helemaal zonder complicaties is dat overigens niet. Niet ieder mens zit hetzelfde in elkaar. Het spannende in een volwassen arbeidsrelatie is dat de leidinggevende de verschillen in ambities en waarden van zijn medewerkers kent en weet te sturen op de diversiteit daarvan. Het extra voordeel van die diversiteit is natuurlijk dat de verschillen in waarden, competenties en ambities ook kunnen bijdragen in de verschillende uitdagingen die er altijd tijdens het werkproces te vinden zijn. De een zal het gaan om de teamprestatie, de ander is geïnteresseerd in innovatie, weer een ander in persoonlijke groei: als het goed is worden de taken en vernieuwingen navenant verdeeld. Het motto is: ken je mensen en zet ze in hun kracht. En andersom: zorg dat, in balans met de beleidsdoelen, de medewerkers voldoende ruimte krijgen.

---

## DE DYNAMISCHE RELATIE

En toch ontbreekt er nog iets. Er zit al wel energie in. Maar nog geen beweging. Er moet een richtinggevende doelstelling bij. Dat, tenslotte, wordt geleverd door de klant of afnemer van het werk van een team of organisatie. Echte motivatie ontstaat als langere termijn doelen worden geconcretiseerd in hanteerbare doelstellingen op korte termijn. Als er kleine en grotere successen kunnen worden gevierd op weg naar een verderliggend doel, Als leiding en medewerkers de waarde van hun werk en inzet ergens aan kunnen meten. Essentieel is dat een team weet wat de afnemers van dat team wensen. Nu en in de toekomst. In een volwassen arbeidsrelatie is iedereen die klant- of werkervaringen heeft daarbij betrokken. Vanuit zijn eigen positie. In een volwassen arbeidsrelatie gaat het om goed en met plezier presteren. Haal je de afnemer erbij en is er een stip op de horizon dan ontstaat de dynamische arbeidsrelatie: energie, motivatie en beweging. Daarbij gelden de complicaties die al bij de volwassen arbeidsrelatie zijn genoemd: de diversiteit onder medewerkers. Maar met een stip op de horizon, oftewel met een ontwikkelingsproces, wordt dat een stuk makkelijker.

### PRAKTIJKVOORBEELDEN

Er zijn praktijkvoorbeelden te over. Bijna elke branche heeft de laatste jaren ingezet op innovatie. En steeds kwam bij de winnaars hetzelfde beeld naar voren. Het gaat niet alleen om ondernemerschap op zich. Daar hoort bij ruimte maken en gebruik maken van de volwassen competenties, betrokkenheid, motivatie en de verbeterambities van werknemers. Samen voor verder en beter. Zonder uitzondering werd de verticale afstand tussen management en werkvloer verkleind. En zonder uitzondering werd de horizontale samenwerking tussen medewerkers onderling en tussen de onderdelen van het bedrijf sterk verbeterd en transparant. Ondernemers die daar voor kozen deden dat zowel uit hun ambitie om kwaliteit te leveren als hun ambitie om de marktpositie en het succes van het bedrijf te vergroten. In bijna alle gevallen was daar een proces van zo'n anderhalf jaar voor nodig. Met als resultaat grote financiële successen, een blijvende interne ontwikkeling, gebaseerd op energie en beweging en een grote uitstraling naar hun branchegenoten. Achterin deze brochure geven we de verhalen vanuit dergelijke bedrijven zelf. Maar al eerder geven we praktijktips voor processen en trainingen die de lezer daarbij op weg kunnen helpen. In de praktijk komt de volwassen en dynamische arbeidsrelatie neer op vier werkgebieden:

- 1 – De werkprocessen moeten in overleg en dialoog worden geoptimaliseerd. Basis is de volwassen inbreng van alle betrokkenen. De inzet, competenties en ervaringen van iedereen zijn nodig. Er moet werk van goede kwaliteit worden geleverd.
- 2 – Het gaat om goede prestaties die geleverd worden met plezier, kennis en motivatie. Mensen moeten in hun sterke kanten worden gezet. En de ruimte krijgen. Leidinggevend en medewerkers moeten daarbij beiden eisen, verwachtingen, concrete doelen en ambities delen. En in zichzelf en in elkaar investeren.
- 3 – Er moet klantgericht worden gewerkt. Zowel de huidige als de toekomstige waardering door de afnemers zijn belangrijk. Door verbetering van de waardering door klanten worden de kansen op succes vergroot.
- 4 – Leidinggevend en medewerkers moeten kijken naar toekomstige ontwikkelingen. En daarbij het werk en zichzelf vernieuwen en ontwikkelen.

### HET MODEL

Hieronder gaan we daar kort op in.



### 1 – Functionele kwaliteit. (Who en how?)

Wat mogen medewerkers en leidinggevendenden van elkaar eisen en verwachten om er voor te zorgen dat de werkprocessen optimaal verlopen? Wat gaat goed? Wat kan beter? En wie praat en denkt daarover mee? In arbeidsorganisaties wordt steeds meer verwacht van medewerkers. De trefwoorden daarbij zijn: flexibiliteit, energie, betrokkenheid en verantwoordelijkheid. In een ouderwetse top-down besluitvormingsstructuur of een verkokerde organisatie heeft dat weinig kans van slagen. Met de invoering van het begrip “volwassen arbeidsrelatie” wordt duidelijk dat leiding en medewerkers in een volwassen dialoog de weg naar beter en naar voren moeten vinden.

### 2 – Sociale en psychologische kwaliteit. (Relatedness, verbinding)

Een volwassen arbeidsrelatie wordt een dynamische arbeidsrelatie door te sturen op motivatie en betrokkenheid.

Gezondheid, kennis en ervaring zijn uiteraard nodig, maar doorslaggevend is “goede zin”. Bij een deel van de werknemers en leidinggevendenden is dat een vanzelfsprekend cadeau. Maar ook bij hen moet wel worden onderhouden. Het scheelt een slok op een borrel als het werk voorziet in de behoeften en de ambities van mensen. Maar ook op team- en organisatieniveau is het goed mogelijk en noodzakelijk motivatie als speerpunt te nemen.

### 3 – Het doel als motiverende stip op de horizon.

Waar doen we het voor (Why?)

Kennen alle betrokkenen de doelstellingen? Weten ze wat daar voor nodig is? Wat is zijn

de doelstellingen en de vraag van de klant (de opdrachtgevers/ de afnemers?) en hoe vertaal je die concreet naar de werkvloer? Wie en hoe is de werkvloer daar bij betrokken en wie en hoe worden de consequentie daarvan vertaald naar het huidige en toekomstige werk?

### 4 – Investeren in de toekomst. (investment).

Team, leidinggevende en medewerkers hebben belang bij duurzaamheid. Naast de zog voor continuïteit vraagt dat om de moed, motivatie en betrokkenheid om verandering van klantvragen en innovaties van werkprocessen te zien en daar naar te handelen.

## De volwassen en dynamische arbeidsrelatie



## DE VOLWASSEN ARBEIDSRELATIE EN DE VERWACHTINGEN T.A.V. DE WERKNEMER EN DE LEIDINGGEVENDEN

Wat wordt van medewerkers verwacht? En wat mogen en moeten ze van zichzelf verwachten? En van leidinggevendenden? Centraal in de volwassen en dynamische arbeidsrelatie staat de dialoog op de werkvloer.

Werkenderwijs, maar af en toe expliciet georganiseerd om procesmatig of planmatig te zorgen voor verbetering en ontwikkeling. Wat betekent dat concreet? Het is nodig de wederzijdse eisen en verwachtingen t.a.v. medewerkers en leidinggevendenden vanuit het model van de volwassen en dynamische arbeidsrelatie goed in zicht te hebben.

De wat vage term "het nieuwe organiseren" herbergt een aantal fenomenen die leiden tot andere visie op de mensen binnen organisaties. De overheid laat meer verantwoordelijkheden voor inzetbaarheid over aan bedrijven. Bedrijven moeten flexibeler opereren en zich meer omgevingsbewust ontwikkelen. Digitalisering maakt thuiswerk en netwerkorganisaties mogelijk. De vroegere medewerker die deed wat hem gezegd werd maakt plaats voor de mondiger medewerker die zich bewust is van eigen belangen en ambities. Leidinggevendenden moeten daar anders mee omgaan, wil hun team succes hebben. Allemaal waar. En toch ook nog niet waar. Overal merk je de vernieuwing in woorden, rapporten, wensen en plannen. Maar feitelijk zijn we nog niet op de helft. Er is een wereld te winnen als adviseurs niet meer uitgaan van wensdromen maar van besef en visie op ontwikkeling, op de weg naar die wensdromen. Heel veel visies en aanbiedingen van adviseurs zijn gericht op beleid en handelen van organisaties en leidinggevendenden. Eigenlijk schiet dat tekort. Als de bovengenoemde ontwikkelingen waar zijn dan is een andere focus nodig.

**Op de werknemer bijvoorbeeld. Aan de werknemer worden tegenwoordige de onderstaande oude en "nieuwe" eisen gesteld:**

- 1) let op je fysieke en mentale gezondheid,
- 2) geef aan welke competenties je nodig hebt,
- 3) wees collegiaal en sociaal ondersteunend
- 4) denk mee over verbeteringen in het werkproces
- 5) denk mee of vraag naar concretisering van de doelstellingen van je afdeling en de waardering van de afnemers van het werk,
- 6) deel je kennis met anderen,
- 7) denk mee over de toekomst van je organisatie/team
- 8) steek je eigen talenten niet onder stoelen of banken maar denk daarover na en zet ze in
- 9) laat je ambities zien en denk na of en in hoeverre die overeenkomen met het huidige en toekomstige werk
- 10) als het je niet bevalt, blijf niet ontevreden hangen maar zoek een nieuwe en andere toekomst.

### **Daar staat ook wat tegenover. Wat mogen ze van hun leidinggevend en de organisatie verwachten?**

- 1) dat ze tijdig wordt gevraagd mee te denken over werkprocessen, resultaten, verbetermogelijkheden en veranderingen
- 2) dat hun ideeën en inbreng wordt gerespecteerd en gewaardeerd
- 3) dat hun inzet op waarde wordt geschat, er goede feedback is over eigen inzet en (groeps)prestaties
- 4) dat er wordt geïnvesteerd in verbetering van werkprocessen, werkmiddelen en competenties.
- 5) Dat ze voldoende informatie krijgen en mogen geven over doelstellingen en resultaten bij afnemers en klanten.

Voor leidinggevend en ligt er ook een toekomst waarin ze nieuwe competenties nodig hebben.

Uiteraard blijft het aloude "situationeel leidinggeven" onverminderd van kracht. Maar als het goed is komt de leidinggevend meer aan zijn eigen werk toe en mag hij meer succes verwachten door de grotere en volwassen inbreng van de medewerkers. Er is een rijtje te formuleren, al is het handiger dat dit per organisatie en team zelf wordt opgesteld (niet al het werk is hetzelfde).

### **Bij de leidinggevend gaat het om:**

- 1) Zo nodig aanpassing van het eigen mensbeeld t.a.v. medewerkers: meer vertrouwen in kennis, kunde en betrokkenheid
- 2) Verruilen van het idee dat de eigen ideeën het beste zijn voor ruimte voor de ideeën van anderen
- 3) De sterke kanten en ambities van je medewerkers kennen en daarop stimulerend sturen
- 4) Feedback geven en successen vieren
- 5) Zo nodig investeringsbudgetten verruimen
- 6) Een dialoog weten te organiseren over werk, werkprocessen, competenties en resultaten
- 7) Goede informatie geven en vragen
- 8) De menselijke maat hanteren en toch de spanning er op kunnen houden (tevredenheid is des duivels oorkussen)
- 9) Niet zo zeer dienend of faciliterend zijn maar stimulerend zijn.

Ik maak die rijtjes expliciet, want het betekent nogal wat voor organisatieplannen en adviseurs. Voor organisaties die zeggen dergelijke "nieuwe" werknemers nodig te hebben betekent dat dat hun plannen moeten worden waargemaakt door het aangaan van een dialoog op de werkvloer en een investeringsprogramma in die werknemers op basis van de resultaten ervan. Van leidinggevend en die "nieuwe" eisen stellen en verwachtingen hebben, vereist dat een verandering in competenties. Als er geen balans is tussen de verlangde nieuwe daad- en denkkraft van werknemers en de "nieuwe" energie die de organisatie daar in stopt gaat het niet lukken. Anderzijds: zeker in het begin kan het voorkomen dat leiding en medewerkers het idee hebben dat vernieuwing niet zonder meer mogelijk is. Stellen de medewerkers zich niet te veel afwachtend op? Zitten er niet te veel "volgers" in plaats van enthousiaste medewerkers tussen? En want kan een leidinggevend en doen om een vernieuwingsproces tot stand te brengen? Is daar begeleiding bij nodig? En hoe vang je aanvankelijke tegenvallers op? En de adviseurs? Is het niet tijd dat ook zij hun scope verleggen? Moeten verzuim-adviseurs, casemanagers en arbo-coördinatoren hun reïntegratiekennis en hun risico-kennis niet eens aanvullen met kennis over goed en krachtig "nieuw" presteren? Ze zouden zo meer aansluiten bij de focus op goed werk en veel meer voor teams en organisaties kunnen betekenen.... Maar daarbij kunnen ze wellicht ook enige hulp gebruiken.

## SAMENVATTING VAN HET IDEE VAN DE VOLWASSEN ARBEIDSRELATIE

In een traditionele arbeidsorganisatie wordt de ondernemer gezien als de man met kracht en visie, wordt van managers beheersing en ontwikkeling verwacht en wordt van leidinggevendenden verwacht dat ze de verwachtingen van boven operationaliseren in sturing op hun werknemers.

De werknemers hebben een leverplicht tot de bedongen arbeid en worden geacht redelijke instructies te volgen. De regelgeving is vastgelegd in het burgerlijk Wetboek en de CAO. Door aanvullende wetgeving worden de werknemers beschermd door de Arbowet. Werkgevers en werknemers moeten bij arbeidsongeschiktheid beiden voldoen aan de sociale verzekeringswetten in het bijzonder de wet verbetering poortwachter en de WGA.

In een moderne arbeidsrelatie ligt dat een stuk anders. Werknemers zijn volwassen en mondig. Ze willen en moeten meer eigen verantwoordelijkheid dragen. Succesvolle werkgevers zien dat en maken daar op een positieve manier gebruik van. Het gaat om met plezier presteren en vanuit betrokkenheid met het werk en vanuit eigen energie en motivatie bijdragen aan twee doelstellingen: het succes van het bedrijf en de duurzame inzetbaarheid van de medewerker zelf. Niet de overheid, maar werkgever, leiding en medewerkers nemen een grotere rol in het werken aan de toekomst. Gezondheidsproblemen worden voorkomen op het werk dan wel flexibel opgevangen door passende taken. Werknemers zien hun eigen belang bij hun bestaande productiviteit, zijn gemotiveerd om bij te dragen en weten eisen en verwachtingen te formuleren zien het belang van een eigen plan om duurzaam inzetbaar te blijven

## OVERZICHT VAN AANDACHTSPUNTEN EN AANPAKMOGELIJKHEDEN BIJ DE VOLWASSEN EN DYNAMISCHE ARBEIDSRELATIE

| Onderwerp                           | Aandachtspunten/vragen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Actiepunten/middelen                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Is het werk nuttig en nodig?</b> | 1. Is er vraag naar dat werk? Is een ontwikkel/veranderplan nodig?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Wat zijn de doelstellingen?</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wat wordt gewaardeerd door opdrachtgevers en afnemers en hoe en wie houdt dat bij en vertaalt dat naar verbetering en vernieuwingsideeën?</li> <li>2. Wat zijn de ambities en doelstellingen van leidinggevende en medewerkers zelf? Wat zoeken zij nu en straks in het werk en in het team?</li> </ol>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waardering- en imago-ervaringen terugkoppelen en meenemen naar onderen</li> <li>• Verbetering</li> <li>• Groei</li> </ul>                                                          |
| <b>De relatie mens en werk</b>      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wat zijn de belastbaarheid, werkvermogen, competenties, ambities en prestatiemogelijkheden van een werknemer?</li> <li>2. Past het werk (nog) bij de competenties van de medewerker?</li> <li>3. Heeft de medewerker talenten die ontwikkeld kunnen worden én passen in de ambitie van de organisatie?</li> </ol>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Groei van competenties in kaart brengen</li> <li>• Ontwikkeling van de werkzaamheden in kaart brengen</li> </ul>                                                                   |
| <b>De functionele relatie</b>       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Welke informatie, verhoudingen en hulpmiddelen zijn nodig om goed te kunnen werken?</li> <li>2. Wat zijn de wederzijdse verwachtingen en eisen t.a.v. inzet, gedrag, motivatie en prestatie?</li> <li>3. Waarom gaat iemand naar zijn werk? Wat zijn zijn sterke kanten en ambities?</li> <li>4. Worden kennis en nieuwe ervaringen gedeeld?</li> <li>5. Hoe is de verbeterdialoog georganiseerd?</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatorische productiviteit</li> <li>• Kennisdelen</li> <li>• Verbetering van werkkwaliteit</li> <li>• Anders werken</li> <li>• Uitdagingen</li> <li>• Ontwikkeling</li> </ul> |

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>De psychologische relatie</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Is er feedback op prestaties en ontwikkeling?</li> <li>2. Worden de creativiteit en betrokkenheid van medewerkers en leidinggevende wederzijds gewaardeerd?</li> <li>3. Worden verandering en vernieuwing in dialoog opgepakt?</li> <li>4. Worden dagelijkse en periodieke successen gevierd?</li> <li>5. Is er een ontwikkelingstappenplan?</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivatie</li> <li>• Ambitie-realisatie</li> <li>• Energie</li> <li>• Betrokkenheid</li> <li>• Beweging</li> <li>• Zelfvertrouwen</li> <li>• Optimisme</li> <li>• Vernieuwing</li> </ul> |
| <b>De toekomstrelatie</b>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wat zijn de toekomstperspectieven van het team?</li> <li>2. En van de leidinggevende en de medewerkers?</li> <li>3. Is de bedoeling van de organisatie nog de ambities van de medewerker te ontwikkelen/ondersteunen?</li> <li>4. Wordt er voorzien in groei, (zelf)vertrouwen en kracht?</li> </ol>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitdagingen</li> <li>• Ontwikkeling</li> <li>• Vernieuwing en/of mobiliteit</li> </ul>                                                                                                   |

## MOGELIJKE ACTIVITEITEN

Zowel adviseurs als leidinggevendenden kunnen hier vrij gemakkelijk mee overweg. In veel gevallen is een kleine voorbereiding nodig d.m.v. gesprekken met individuele medewerkers en leidinggevendenden. Het is raadzaam niet alles te gelijk te willen maar te beginnen met een keuze uit de aangegeven aandachtspunten. Hun antwoorden kunnen dan de start geven voor overleg in kleine verbeter-groepen en/of teambrede toolbox-meetings. Uiteraard moeten woorden gevolgd worden door daden. Soms is het beter daarbij te kiezen voor kleine stappen. Dat geeft snel resultaten die je kan vieren. En daarvan zijn weer leer-effecten en groeiend (zelf)vertrouwen te verwachten. Een dergelijke aanpak onderscheidt zich van bijvoorbeeld jobcrafting door drie verschillen:

- 1) het is nadrukkelijk de bedoeling dat ook de leidinggevende meedenkt en meewerkt.
- 2) Het gaat om de combinatie van de doelsteelingen van een team en de ambities en competenties van medewerkers
- en 3) het gaat om ontwikkeling, kennis delen en investeren in een team.

De makkelijkste methode om te beginnen is wellicht het toepassen van de methodiek van de informele regels van het spel (Morgan/Dolittle). Daarbij worden de formele afspraken en procedures omzeild door gerichte vragen:

- Denk je dat je werk beter kan?
- Denk je dat jouw ideeën en competenties ingezet kunnen worden voor verbetering van het werk en/of van de prestaties van het team?
- Met welke ideeën zou je op korte termijn iets kunnen bereiken?
- Wat mogen anderen, waaronder de leiding, van jou verwachten en wat mag jij van hen verwachten?
- Op welke manier kunnen verbeter-ideeën hier het best worden besproken?
- Wat zijn de meewerkende factoren en wat zijn de tegenwerkende factoren bij het uiten en in praktijk brengen van goede ideeën?

### METING: HET MTO-MENS EN WERKDYNAMIEK

Er is ook een online-medewerkerstevredenheidsmetier beschikbaar. Deze is bedoeld als mogelijke startmeting. De opzet is gelijk aan die van een gewoon MTO en kan deze ook vervangen. Omdat hierbij niet alleen de kant van de medewerkers maar ook die van het bedrijf wordt gemeten (de volwassen arbeidsrelatie) heeft deze meting de naam MTO-beter gekregen. Deze meter geeft zowel individuele als organisatie-resultaten.

## 2 - DE VOLWASSEN ARBEIDSRELATIE EN DE VERSTERKING VAN VERSCHILLENDE ADVIESROLLEN T.A.V. VERZUIM, INZETBAARHEID EN ARBOBELEID

26

In alle arbeidsorganisaties zijn wel mensen en beleidsambities te vinden t.a.v. verzuim en arbobeleid. Het is een heel gebruikelijke taak van P-adviseurs, bedrijfsartsen, arbocoördinatoren en preventiemedewerkers. Opvallender is dat hun taken gescheiden zijn van factoren in de werksituatie die gezondheid, inzetbaarheid en inzet bevorderen of tegenwerken. Ook bij nieuwe taken, zoals gezondheidsbevordering en loopbaanbeleid, ontbreekt een relatie met de werkvloer en de daar te vinden factoren zoals de kwaliteit van het werk, de werkcultuur en de inzet van betrokken partijen (zoals collega's, leidinggevend en organisatie-ontwikkelaars). Het gaat meestal om de inzet van deskundige adviseurs die zich richten op individuele medewerkers. In veel gevallen betreft dat reparatie van ongemak of tekortkomingen. De relatie met factoren op het werk is klein. Een uitzondering daarop vormt het werk van arbocoördinatoren, dat niet gericht is op personen maar op arbeidsomstandigheden. Maar ook daar is de werking beperkt. In principe gaat het bij arbobeleid om de aanpak van in de wet aangegeven onvolkomenheden. Werken aan goed werk gaat verder dan arbo-beleid.

OVERZICHT: VAN VERZUIM VIA INZETBAARHEID NAAR DUURZAAMHEID VAN INZET EN RESULTAAT



### Push of pull-beleid of beide? Individueel of collectief?

Het duidelijkste verschil tussen traditioneel beleid en de volwassenarbeidsrelatie is te vinden bij het verzuimbeleid. In de regel gold en geldt dat 80% van het verzuim niet alleen te wijten is aan het fysieke of mentale ongemak van een medewerker maar ook en vooral van het gedrag, oftewel zijn keuze om zijn arbeidsplicht te verzaken. De bedrijfsarts meet de belastbaarheid van de verzuimende medewerker. De leidinggevende stuurt op het gedrag van de medewerker met als inzet: wat zijn, naast je beperkingen, ook je resterende mogelijkheden. De twee belangrijkste aspecten zijn dan:

1. Er is sprake van push-beleid, duw-beleid. De leidinggevende moet proberen de gedragskeuze van de medewerker te beïnvloeden.

2. Er is weinig aandacht voor organisatieaspecten zoals werkcultuur en evenzeer weinig aandacht of de betrokkene, eventueel weer terug op het werk, zich weer met plezier inzet. In de wetenschap wordt
3. tegenwoordig daarom gesproken over “presenteïsme” of mentaal verzuim: de medewerker is aanwezig maar presteert onder de maat.

In een volwassen arbeidsrelatie ligt dat anders. Er is geen reden om aan te nemen dat de inzet en motivatie van een medewerker anders is op het moment dat hij ziek is. In een goede en volwassen arbeidsrelatie is een medewerker a) minder vaak en minder lang ziek en b) zoekt hij zelf op een energieke en volwassen manier naar wegen om toch weer bij te kunnen dragen aan het werk. Hier is sprake van pull-beleid van de medewerker zelf: het werkt trekt.

Merkwaardig is dat de wetenschap t.a.v. inzetbaarheid ook weinig aandacht heeft voor werk en werkorganisatie. Het bekendste voorbeeld is de aandacht voor bevlogenheid. Zo’n 15% van de medewerkers is bevlogen aan het werk. Dat wordt gemeten met een drietal vragen: 1) bruis je van energie op je werk, 2) ben je trots op je werk en 3) wordt je opgeslokt door je werk. Of anders gezegd: de inzetbaarheid en inzet van die medewerker wordt gezien als een persoonskenmerk.

Uit de literatuur blijkt wat anders. In het onderstaande schema wordt het effect weergegeven van verschillende soorten beleid op inzetbaarheid, inzet en prestaties.

#### OVERZICHT INVLOED VAN BELEID OP INZETBAARHEID, INZET EN PRESTATIE

| Beleid                           | Effect        |                 |                        |
|----------------------------------|---------------|-----------------|------------------------|
|                                  | Inzetbaarheid | Inzet/Prestatie | Duurzame inzetbaarheid |
| Verzuimbeleid                    | +             | + -             |                        |
| Arbobeleid                       | +             |                 |                        |
| Gezondheidsbevordering           | +             |                 | +                      |
| Loopbaanbeleid                   | +             |                 | +                      |
| Fysiek werk                      | -             |                 | -                      |
| Dialog over werk en motivatie    | ++            | +++             | ++                     |
| Activering goede arbeidsrelaties | +             | ++              | ++                     |

- Bij het begrip “motivatie en werk” gaat het om bekende menselijke ambities zoals: behoefte aan competentie, zelfstandigheid in het werk en de behoefte aan verbinding: er bij willen horen.
- Het begrip goede arbeidsrelatie wordt ingevuld door de wederzijdse goede relatie tussen medewerker, collega’s en leiding: verbinding en respect op het werk.

Bevlogenheid is in het bovenstaande schema niet opgenomen omdat het wordt gedefinieerd als persoonskenmerk. In dit stuk staat niet de vraag centraal: welke persoonskenmerken zorgen voor een goede inzet. Het doel van dit stuk is: hoe krijg je iedereen, ook de niet zo bevlogenen, enthousiast en gemotiveerd en hoe krijg je goede prestaties, gekoppeld aan blijvende inzetbaarheid van mensen en teams. Daarbij gaat het niet om statische begrippen als persoonskenmerken maar om energie en beweging.

Uitbreiding van de functie van P-adviseurs en preventiemedewerkers

Werken vanuit de visie van een volwassen en dynamische arbeidsrelatie betekent dat de “scope” van P-adviseurs en arbocoördinatoren/preventiemedewerkers wordt uitgebreid van het voorkomen of repareren van ongemak tot en met advisering over goed werk en goed en gezond presteren. Bij arbocoördinatoren blijft de vraag: welke gezondheidsrisico’s zijn er en moeten worden vermeden/aangepakt. Maar komt daar een vraag bij: welke factoren kunnen zorgen voor een goede en motiverende arbeidssituatie?



Bij verzuim-adviseurs is er een overeenkomstige aanpassing mogelijk. Gebruikelijk is om bij verzuim niet alleen op beperkingen te letten maar ook op mogelijkheden ter sturen. En dat liefst met een stevige en tijdsgebonden aanpak. De vraag aan een medewerker: wat zijn je resterende mogelijkheden en/of wat kan je doen om weer te herstellen kan sterk worden verrijkt. Met name door vragen die meer passen in de nieuwe visie: wat zijn de sterke kanten en competenties van de medewerker en kan hij/zij die inzetten bij zijn eigen herstel? Wat is de motivatie van de medewerker in zijn werk en is die in te zetten of te versterken.

Het aardige van die verschuiving en verrijking van de functie van P-adviseurs is dat ze daarbij ook een betere relatie krijgen met de medewerkers en vooral met de leidinggevenden. Die beiden laatste zijn immers niet gefocust op ziekte of risico's maar op werk, prestatie en als het kan werkplezier. Op basis van de visie van de volwassen en dynamische arbeidsrelatie is het mogelijk geworden dat adviseurs, medewerkers en leidinggevenden met elkaar overleggen met dezelfde doelen voor ogen en dezelfde argumenten. Dat scheelt een stuk in de samenwerking. Niet de gebreken of de risico's staan langer centraal maar de belangrijkste waarden die gelden voor werk: motivatie en beweging zijn daarbij de sleutelwoorden. Daaraan is deel drie geweid.

#### SAMENVATTING VERZUIMBELEID, INZETBAARHEID EN DE VOLWASSEN ARBEIDSRELATIE

De samenvatting van dit deel van deze brochure is simpel: het individu-gerichte verbeterbeleid staat ten onrechte nog niet in verbinding met het verbeterbeleid dat overal in de organisatie is te bevinden. Goed casemanagement werkt. En een motiverende werksituatie werkt ook. Het verschil is dat bij het ene beleid moet worden gepusht en dat bij de ander medewerkers en leidinggevenden vanzelf in beweging komen. Dat ze dat ook eerder en continu zullen doen ligt voor de hand: hun belangen en aandacht hebben te maken met de feitelijke inzet en de toekomst en niet bij afwezigheid.

# 3 - MOTIVATIE EN BEWEGING: DE MENS ALS EEN SOCIAAL EN GEWOONTEGETROUW KUDDEDIER MET EIGENWIJZE TREKJES

29

Er zijn talloze motivatietheorieën. Soms zijn de verschillen daartussen wetenschappelijk terecht en soms worden kleine theorieën vanwege commerciële belangen te sterk vergroot. Voor de praktijk is er echter een goede en werkzame samenvatting van te maken.

De makkelijkste en door psychologen meest gekozen weg is: kijken naar gedrag. Iedereen kent wel het ijsbergmodel: gedrag is een uiting van de combinatie van persoonlijke identiteit, eerdere ervaringen en de toepassing van eigen persoonlijke criteria op gebeurtenissen. Het voordeel van deze visie is dat als je iemand kan dwingen of zo ver kan krijgen dat hij zijn gedrag verandert dat dat dan ook een omgekeerde leerweg oplevert. Iemand heeft dan immers weer een pakket ervaringen opgedaan en verandert wellicht enkele criteria. Een wat schuwe medewerker bloeit op als hij ervaart dat er steeds vaker goed naar zijn voorzichtig geuite meningen wordt geluisterd. Een mopperaar moppert minder als hij gedurende langere tijd merkt dat anderen zich er steeds minder van aantrekken.

Het probleem is alleen dat je op die manier nooit leert jezelf of anderen te begrijpen. En dat er tal van misverstanden blijven bestaan. Een bekend voorbeeld daarvan is het idee dat als een organisatie er voor kiest innovatiever te gaan werken of meer klantgericht te gaan werken die boodschap – mits maar vaak genoeg verteld – effect heeft op de medewerkers. Een dergelijke top-down-aanpak werkt. Maar werkt niet zo best. Een dergelijke “tell-sell-methode” roept vaak ook weerstanden op. De reden daarvoor is simpel. De betekenisgeving van de boodschap gebeurt niet alleen achter de directie-tafel of het bureau van de organisatie-ontwerper, maar ook in de individuele hoofden van de mensen zelf. Mensen geven hun eigen betekenis aan de boodschappen van anderen. Ze construeren zelf een betekenis die past bij hun situatie en bij hun criteria. En dus kan de reactie op een boodschap van hogerhand bij de mensen op de werkvloer variëren van *‘ha eindelijk’* en *‘maar dan moet het hier toch eerst anders’* tot *‘het zal mijn tijd wel duren en daar horen we over een tijdje niets meer van’*. Een van de bekendere organisatieadviseurs (Thijs Homan) is zelfs gepromoveerd op dat onderwerp: wat er in een organisatie ook wordt bedacht, overal zijn “petri-schaaltjes” te vinden waarin de bacteriën van de weerstand groeien. In de regel geeft een tell-sell-methode daarom altijd een beetje warboel en tegenstand.

Vandaar dat het nodig is bij het begin te beginnen. De mens als een sociaal, eigenwijs, gewoontedier en kuddedier. Om te zien dat de mens een gewoontedier is heb je geen wetenschap nodig. Vijfennegentig procent van wat een mens denkt of doet is gebaseerd op gewoonte. We kijken altijd naar links bij het oversteken. Medewerker X geeft zich altijd als eerste voor een cursus op, medewerker Y zal je er altijd toe moeten verplichten voordat hij meedoet. Dat is in de loop der jaren ingesleten en gaat dus automatisch, bijna als ademen.

Vrijwel altijd gaat dat goed. Maar soms geeft dat grote problemen. Met name bij veranderingen op basis van geconstateerde problemen of tekortkomingen speelt er een fundamentele fout. Mensen hebben de gewoonte problemen aan anderen te wijten en niet aan zichzelf. Het vervelende daarvan is dat het leidt tot inactiviteit. De oorzaak van een probleem wordt in de regel bij de ander gezocht. En dus moet de actie niet van iemand zelf maar van de ander komen. Maar die denkt daar juist andersom over. Dat schiet niet op. Bij veel arbodiensten wordt getoeterd dat verzuim een gedragsprobleem is: ziekte overkomt je maar verzuim is een keuze. Bij veel vakbonden

hoor je over hetzelfde dat er iets aan de werkdruk en de arbeidsomstandigheden moet worden gedaan. Beiden maken daarmee geen goede beurt bij leidinggevend en medewerkers.

Een andere goed herkenbare vorm waarin deze fundamentele menselijke fout wordt gemaakt bestaat uit de neiging de oorzaak bij iets te zoeken waar weinig aan te doen is. *Vanwege de slechte economie moeten we allemaal een stapje terug doen. Of: bij fysiek zware functies zijn gezondheidsproblemen heel gewoon, zeker bij hogere leeftijd.*

Ook op organisatieniveau vindt je dat terug. Bij een onderzoek bij een grote telefoonmaatschappij werden twee van dergelijke attributiefouten gevonden. De eerste was: elke afdeling vond zichzelf redelijk goed maar gaf de werk-toeleverende afdeling en de afdeling die het werk afnam een veel lagere score. En naast deze horizontale fout was er ook een verticale fout. Elke laag binnen de organisatie vond zichzelf goed bezig zijn, maar de aanliggende hogere en de lagere lagen per laag vijf procent minder leuk. Een nogal onhandig gebrek aan waardering. En helaas niet uniek: een in 2012 in het leven geblazen overheids-innovatie-centrum gaf de prijs voor het beste idee in 2013 aan een manager die had voorgesteld dat elke manager minimaal een dag per jaar op de werkvloer moest zijn. Gelukkig zijn er veel organisaties waarin minder treurige verhoudingen bestaan...

Eigenlijk leidt dat tot twee stellingen die iedereen herkent:

1 – Mensen zijn niet graag eigenaar van een probleem, maar wel van opbrengsten en oplossingen.

2 – Mensen komen niet vaak snel en doortastend in beweging: er is meer dan een toverstokje voor nodig.

## REDENEN WAAROM MENSEN IN BEWEGING KOMEN: INTRINSIEKE BEHOEFTE EN AMBITIES

Het blijkt toch noodzakelijk iets meer te weten wat mensen beweegt. Daarbij kunnen we niet om enkele namen heen. Deci en Ryan hebben in fundamenteel onderzoek de basisbehoeften van mensen benoemd: het gaat om

- Competenties (het gevoel grip te hebben op de situatie waarin je je bevindt of terecht kan komen),
- autonomie ( de mogelijkheid om zelfstandig te kiezen hoe je ergens het beste van kan maken.
- en een gevoel van verbondenheid (kunnen rekenen op *relatedness*, hulp van anderen, raad van en erkenning door anderen).

Bot gezegd: je moet het gevoel hebben dat je bestaan en je werk de baas kan. En je voelt je beter als je zelf keuzevrijheden hebt in wat je doet. Daar leer je ook weer van zodat je gevoel van competent zijn groter wordt. En je voelt je beter als je op anderen kunt rekenen en ergens bij hoort. Alle drie - competentiebehoefte, behoefte aan zelfstandigheid en behoefte aan verbondenheid - worden intrinsieke motivatoren genoemd.

Daarnaast heb je ook extrinsieke motivatie, dat wil zeggen dat de drang tot iets doen niet vanuit jezelf komt maar van anderen. Dat werkt in de regel slechter.

Dat klinkt misschien abstract maar er is meteen al veel mee te doen. Impliciet komen bij de drie begrippen competentie, zelfstandigheid en verbinding meteen ook al een aantal andere begrippen naar boven.

### UITWERKING VAN DE BASISBEHOEFTE NAAR AANLIGGENDE MOTIVATOREN

De basisbehoeften leiden redelijk automatisch tot meer bekende motivaties.

Het verwerven en behouden van competenties is een belangrijke achtergrond van drie bekende motivatoren:

**Voordeel:** Een heel basale competentie die vrijwel alle mensen aanspreekt is: kiezen voor voordeel. Veel mensen kiezen voor gedrag (en denken) dat voor hen tot voordeel leidt.

**Zekerheid:** het gevoel iets te kunnen of iets te gaan kunnen geeft zekerheid.

**Uitdaging en ontwikkeling:** Voor veel mensen vinden het belangrijk om nieuwe ervaringen, kennis en vaardigheden op te doen. Dat geeft ook meer grip op de toekomst.

De basisbescherming door verbinding met anderen (het kudde-aspect) leidt tot een eveneens bekend verschijnsel:

**De behoefte tot aansluiting bij een groep, het “wij-gevoel”.** Uiteraard is daar wat voor nodig: mensen hebben een zekere neiging zich aan te sluiten bij de heersende normen en waarden van de groepen waartoe ze behoren (familie, school, collega's, teamleden)

## BIJKOMENDE MOTIVATOREN DOOR ERVAREN EN LEREN

Mensen leren constant door wat ze meemaken. Daarin onderscheiden mensen zich van dieren. Met dieren hebben ze het z.g. limbische systeem in hun hersenen gemeen. Daarin worden zaken geregeld als automatisch reageren opgevaren, toehappen bij voordelen, proberen een plek te vinden in bestaande en nieuwe situaties. Maar bij mensen is er ook een deel van de hersens ontstaan dat bij dieren veel minder is ontwikkeld: de neocortex. Die bepaalt dat mensen kunnen nadenken, leren, analyseren en rationaliseren. En als ze goede dingen meemaken levert dat bijkomende motivatoren op.

Tegenwoordig wordt door ietwat schreeuwerige adviesbureaus wel ge-adverteerd met het idee dat de emotie, typisch voor het limbische hersensysteem, te veel uit het oog verloren wordt. Daar hebben ze deels gelijk in. Teveel beslissingen lijken alleen op rationele gronden te worden genomen. Daar worden veel mensen en dus ook medewerkers niet blij van. Er is meer emotie nodig bij de ontwikkeling in organisaties.

In de werkelijkheid ligt dat wat ingewikkelder. Ook z.g. zeer rationele analyses worden gemaakt door mensen, met name machtige directie-leden en adviseurs, die ook hun eigen emoties laten meespelen. Dat moet wel, want topmanagers krijgen zoveel informatie dat die rationeel niet meer is te behappen. Ten dele gaan ze daarom “op hun gevoel af”. Voelt dit plus of niet-plus? Vertrouw ik mijn directie-leden, de OR, de adviseurs? Jammer genoeg gaat het dan wel om hun emoties en niet die van anderen. Te vaak blijken rationeel lijkende beslissingen (en het besluit om niet op iets anders te sturen) achteraf minder rationeel en meer emotioneel.

### Leren

Maar heel vaak gaat alles goed. En dan gebruikt de mens niet alleen zijn basisinstincten, reflecties en emoties maar ook zijn neocortex, oftewel zijn verstand. En dan gebeurt er iets moois.

Als medewerkers ervaren dat aan hun behoeften aan competenties, zelfstandigheid en verbondenheid wordt voldaan leren ze daarvan. En ontwikkelen ze nieuwe motivatoren. The proof of the pudding is in the eating. En als de pudding goed smaakt komt er een ontwikkeling in gang. Met o.a. de onderstaande motivatoren:

**Groei en motivatie door feedback:** mensen worden groter als ze feedback en waardering krijgen voor hun inzet en zo mogelijk prestaties.

**Zelfvertrouwen:** als blijkt dat je slaagt in wat je wilt doen geeft dat kracht en zelfvertrouwen. Ook om een stapje verder te doen. Daarmee wordt meteen al het belangrijkste geheim van het toverstokje van gedragsverandering onthuld: veranderen gaat in kleine stapjes. En zeker als je die kleine succes viert worden zelfvertrouwen en veranderingsgedrag groter en prettiger.

**Optimisme:** het gevoel dat iets gelukt is geeft ook meer draagvlak voor volgende stappen. Of anders gezegd: ontwijkgedrag maakt plaats voor het optimistischer bekijken van de mogelijkheden bij komende situaties.

**Vertrouwen:** vertrouwen in wederzijds respect en wederzijdse goede bedoelingen maakt mensen sterk. Dat veronderstelt dan wel nieuwe begrippen: communicatie en nabijheid.

**Concreetheid.** Er wordt in de wetenschap een onderscheid gemaakt tussen een woordcultuur en een daadcultuur. Mensen zijn de laatste jaren bepaald verwend met eufemismen. Maar als woorden gevolgd worden door concrete daden, zeker ook als ze klein en dichtbij zijn, werkt dat heel motiverend.

**Zelfwerkzaamheid:** het geloof in eigen kunnen, het opdoen van positieve ervaring en de ruimte voor eigen ambities (door verbinding en verbondenheid) maakt mensen groter en sterker. Bandura geeft de gevolgen er van aan. Zelfwerkzaamheid bestaat uit de volgende componenten:

- Mensen met een sterk gevoel van willen en kunnen en dat uiten in groeiende zelfwerkzaamheid:
- Zien uitdagende problemen als taken die ze kunnen aanpakken
- Vinden hun eigen acties en de acties waarin ze participeren belangrijker
- Raken meer geïnteresseerd en betrokken bij hun acties en de vernieuwingen
- Stappen gemakkelijker over tegenlagen en teleurstellingen heen.

Dat is nogal een verschil met minder gemotiveerde mensen die uitdagingen vermijden, geen vertrouwen hebben in eigen kunnen, bange vermoedens hebben over de uitkomsten van hun inzet en snel het vertrouwen verliezen in hun eigen bekwaamheden.

#### DE VOLWASSEN ARBEIDSRELATIE: MENSEN ZIJN DIEREN MAAR DAN TOCH EEN DIERSOORT MET EEN PLUSJE.

Na de basismotivatoren kunnen mensen dus door ervaring en nadenken nieuwe motivatoren ontwikkelen. En daar ligt dan de kracht van de volwassen arbeidsrelatie waarin leiding en medewerkers elkaar serieus nemen. Medewerkers gaan meedenken en raken gemotiveerd als ze voordelen zien en voordelen proeven doordat ze werkelijk ervaren worden. Daarmee veranderen ook de criteria die hun gedrag bepalen. Andersom ervaren leidinggevendenden dat luisteren naar de ideeën van anderen hen bevrijdt van eenzaamheid en onzekerheid en ook hen kracht biedt. Aan beide kanten wordt zo geproefd aan nieuwe criteria en aan nieuw gedrag.

#### BEDENKINGEN

In een volwassen arbeidsrelatie kunnen mensen leren en zich ontwikkelen. In een niet-volwassen arbeidsrelatie kunnen ze ook veel afleren. Zo kan het gebeuren dat een goedwillende leidinggevende terecht komt op een afdeling waarin tot dan toe directief leiding werd gegeven. En de mensen zich hebben ontwikkeld door volgers, al of niet met enige obstructie-gevoelens. Het kan ook dat nieuwe management dat gewend is top-down te sturen in woord wel moderne ideeën over werknemers aanhangt maar feitelijk toch voor topdownsturing kiest, wegens gebrek aan vertrouwen dat de inbreng van werknemers mogelijk en relevant is. In beide gevallen kunnen grootse plannen beter worden vervangen door kleine stappen en nieuwe leerprocessen.

#### CULTUUR- EN ERVARINGSVERSCHILLEN

Met deze de uitwerking van Deci en Ryan komen we heel ver, maar helemaal compleet is het niet. Deci en Ryan benoemden de drie basisbehoeften: competenties, keuzevrijheid en verbinding. Andere onderzoekers hebben dat nader uitgewerkt. Veel daarvan komt overeen, maar een deel zorgt voor een toevoeging.

De kern ervan ligt bij de relatie tussen twee nog niet genoemde kenmerken van mensen: hun persoonlijkheidskenmerken en de cultuur waarin ze zijn opgevoed. Mensen zijn dieren maar wel eigenwijs. De een wil leider zijn van de kudde, de ander zoekt juist bescherming bij het grotere geheel. De een is tevreden met zijn gestage ontwikkeling, de ander wil veel sneller vooruit. In Amerika en in Europa zijn de mensen individualistischer opgevoed dan in China, Japan of Afrika, waar het wij-gevoel veel sterker is.

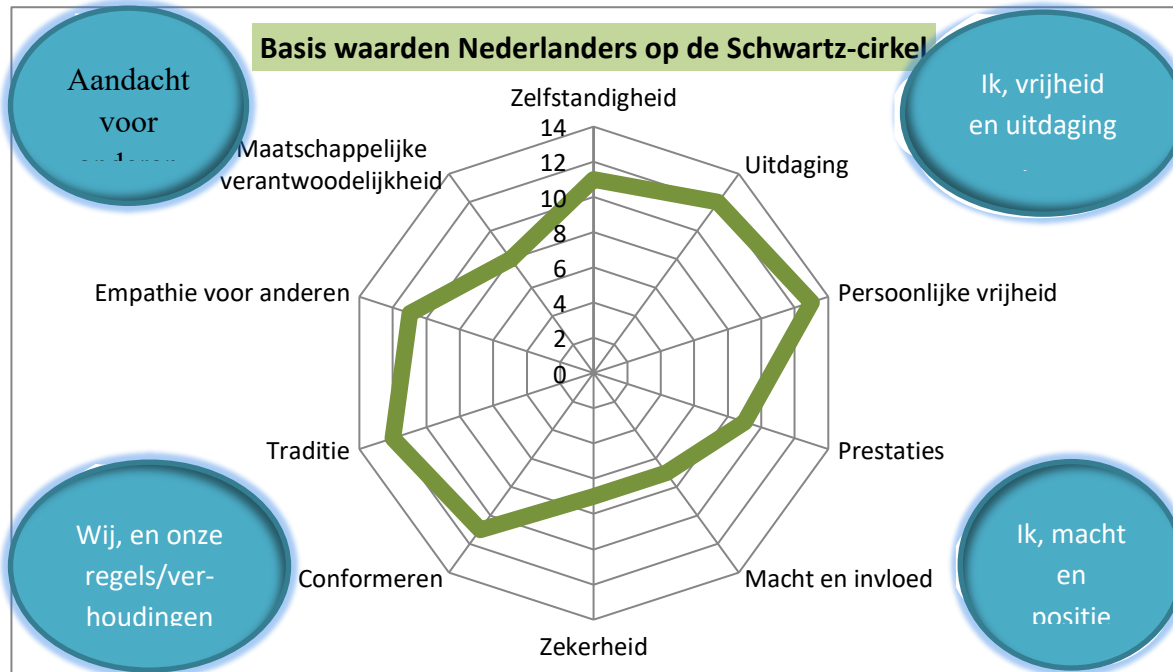
Er zijn nogal wat wetenschappers (en fantasten) die deels overlappende maar soms ook andere motivatoren of ambities hebben ontdekt dan Deci en Ryan. Maslow heeft een bekend rijtje gemaakt. En Belbin zijn groepsrollenmodel is nog steeds populair. Voor de attente toekijker is in hun modellen veel terug te vinden van de basiswaarden van Deci en Ryan. Maar meestal is er onvoldoende bewijs dat zekerheid geeft dat de verschillende indelingen bruikbaar zijn. Dat geldt niet voor de indeling van Schwartz, die zijn indeling in ambities wereldwijd heeft onderzocht. Schwartz is een onderzoeker die evenals Deci en Ryan naar werkzame factoren heeft gezocht. In zijn geval gaat het niet om behoeften, maar om waarden. Uiteraard zijn behoeften sterker dan waarden. Maar als het in iemands leven en werk goed loopt en aan de basisbehoeften is voldaan is er ook ruimte voor aanvullende waarden, d.w.z. voor aspecten die niet basaal nodig zijn maar wel zorgen voor waardering en motivatie. Voor dagelijks gebruik presenteren we ze hier als de aspecten van werk die overeenkomen met waarden en ambities van mensen.

In zijn model maakt hij een onderscheid dat ook meer tegemoet komt aan het gegeven dat het niet om een basisprincipe gaat maar ook medewerkers en leidinggevendenden in een arbeidsrelatie met een duidelijk doel. Een deel van de ambities van mensen hebben te maken met

- Het bereiken van doelen voor zichzelf: zelfstandigheid, ontplooiing, ontwikkeling, invloed
- Het bereiken van doelen voor anderen: prestaties leveren
- De behoefte aan verbinding: zekerheid, duidelijke afspraken en procedures

- Zinvol bezig zijn voor anderen, empathie voor andermans gedachten en behoeften.

Eigenlijk is alleen de vierde heel nieuw. Maar als model geeft het een iets inzichtelijker beeld. Hieronder ziet u een visualisatie van de waarden van Nederlanders.



We blijken een aardig volkje. Graag staan we als één man achter Oranje of onze schaatsers, maar anderzijds stellen we toch ook prijs op onze eigen persoonlijke vrijheid en ontwikkeling. We doen ook graag zinvol werk en geven om onze naasten en de wereld. Maar onze prestatiegerichtheid is wat minder dan bijvoorbeeld in Japan of de Verenigde Staten. Medewerkers in Nederland zitten vrij ingewikkeld in elkaar. Aan de ene kant kiezen we voor zelfstandigheid, uitdaging en ontplooiing en tegelijkertijd zijn we kuddedieren die zoeken naar waardering en respect, verbondenheid en zekerheid. Gelukkig zijn dit gemiddelden: uzelf zit vast heel anders in elkaar.

#### NAAR DE PRAKTIJK VAN DE VOLWASSEN ARBEIDSRELATIE: MOETEN, WILLEN, KUNNEN, DOEN EN DAN NOG VERDER.

Het is handig om de lange rij behoeften, waarden en motivatoren op een rij te krijgen om er in de praktijk mee te kunnen werken. Een praktisch model wordt geleverd door Ajzen en Fishbein omdat dat expliciet is gericht op gemotiveerd ontwikkelen van nieuw gedrag.

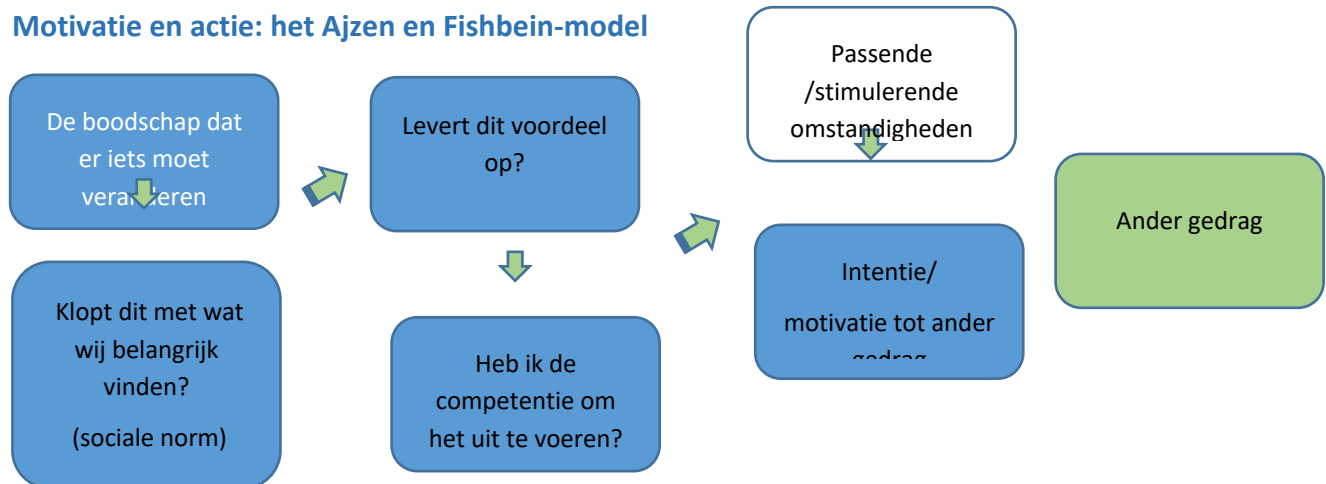
Kort gezegd komt hun model er op neer dat er een reeks stappen moet worden gezet voordat feitelijke veranderingen optreden. Tijdens die stappen komen veel aspecten naar voren die hierboven aan de orde zijn geweest.

Het model geeft de volgende overwegingen:

1. – Er moet iets van druk zijn. Als er niets móét dan gebeurt er niets.
2. – Er moet een sociale norm zijn. Dat wil zeggen dat de veranderboodschap moet passen bij de beleving van de mensen. Het is daarbij ook van belang van wie die boodschap komt.
3. – Het moet passen bij de criteria die mensen zelf hebben.
4. – Medewerkers moeten het idee hebben dat het voor hen iets oplevert.
5. – Ze gaan pas wat doen als ze het idee hebben dat ze ook de competentie(s) hebben (of krijgen) om de gewenste acties of veranderingen uit te voeren

6. – Als moeten, willen en kunnen in orde zijn dan ontstaat er een intentie tot ander gedrag. Dat andere gedrag moet dan wel gefaciliteerd worden (faciliterend en/of stimulerend leiderschap en dito collegiaal gedrag).

### Motivatie en actie: het Ajzen en Fishbein-model



Het is niet moeilijk om in dit model de basisbehoeften van mensen terug te vinden: de noodzaak tot verandering, de relatie met anderen, het zoeken naar voordeel, de behoefte aan controle/competentie tot handelen en de behoefte aan ontwikkeling en uitdaging. Hieronder gaan we daar nader op in.

#### MOETEN

In de eerste plaats: er moet iets. Er staat druk op verandering. Klanten stellen eisen en veranderen hun behoeften en positieve of negatieve waardering. Of managers komen met plannen en visies.

Van wie moet dat en wat moet er dan?

Heel interessant is dat medewerkers bij zichzelf te rade gaan hoe belangrijk dat “moeten” is. Wat het meest opvalt, is dat ze daarbij zelf de boodschapper kiezen. Een verre manager heeft minder invloed dan een direct leidinggevende, of een groep collega’s of hun huiselijk beraad over wat verandering voor hen met zich meebrengt. In elk geval: de boodschapper moet vertrouwd en dichtbij zijn. En algemeen beelden en plannen werken niet: het gaat om de vraag: wat betekent dat concreet voor mij.

#### WILLEN

Net als bij Deci (en Vroom en anderen) komen mensen in actie als ze daarbij voordeel zien voor zichzelf. Dat kan een concreet serieus voordeel zijn, het kan ook een klein voordeel voor zichzelf zijn bij tegenvallende perspectieven. De een krijgt de kans iets nieuws te leren, de ander krijgt de kans om een talenten-test te doen en een opleiding te volgen als het werk verdwijnt.

#### KUNNEN

Ander gedrag vertonen is pas goed mogelijk als ze het idee hebben dat ze daartoe ook in staat zijn. Kennisdelen of investeringen in opleidingen en ontwikkeling betaalt zich snel uit.

En dan komt er een cruciaal moment. Op het moment dat de druk tot verandering acceptabel is, er zicht is op opbrengst en er vertrouwen bestaat dat iemand tot verandering in staat is ontstaat een intentie tot verandering. Het hangt dan van de condities af of de medewerker (of de leidinggevende) daadwerkelijk tot ander gedrag komt. De betrokkene is overtuigd en in staat tot nieuwe gedrag maar de context moet goed zijn. En precies daar komt dan het effect van bijvoorbeeld feedback, vertrouwen, respect of ruimte of het vieren van kleine stappen als cruciale afmakers naar voren.

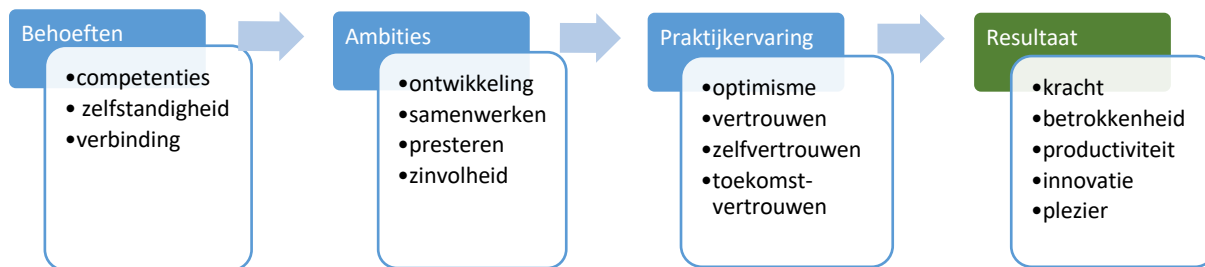
## SAMENVATTING MOTIVATOREN

Mensen worden groter en sterker als wordt voldaan aan hun basisbehoeften: competentie-verhoging, zelfstandigheid en verbinding. Deze lijken soms tegenstrijdig maar zijn eigenlijk te beschouwen als een drieklank die zichzelf versterkt. De uitwerking van die drie basisbehoeften zie je terug in de waarden en ambities van mensen: de wil tot ergens bijhoren en samenwerken, de wil tot ontwikkeling, de behoefte iets te presteren en de ambitie om zinvol en belangrijk werk te doen.

De proof of the pudding is echter ook in “the eating”. Als mensen in hun werk ervaren dat die behoeften en ambities daadwerkelijk worden ingevuld in de praktijk volgt een leer/ervaringsproces dat leidt tot betrokkenheid, vertrouwen in anderen, zelfvertrouwen in eigen kunnen en optimisme t.a.v. vernieuwing. Het resultaat is dan te vatten in vier kernwoorden: motivatie, kracht, productiviteit en innovatie.

Een belangrijke opmerking is overigens dat dit niet alleen voor medewerkers geldt, maar ook voor leidinggevenden, managers en stafleden. Ook zij hebben immers competenties, keuzevrijheid en verbinding nodig. Met dit laatste begrip “verbinding” in de zin van wederzijdse verbinding wordt het sleutelwoord gegeven voor motivatie in het algemeen. In feite gaat het dan om openstaan voor de behoeften en ambities en emoties van anderen bij het volwassen wederzijds overleg over hoe het werk beter kan en hoe iedereen daar samen met anderen en zelfstandig met plezier aan kan werken.

In schema ziet dat er als volgt uit:





# PRAKTIJKVOORBEELDEN: ZET MENSEN IN HUN KRACHT

Het is niet goed mogelijk om het eigen beleid altijd te richten op alle behoeften, waarden en motivatoren altijd in te zetten. Dat is ook helemaal niet nodig. Er zijn zelfs erg veel mogelijkheden om aspecten ervan in te zetten. Hieronder geven we een aantal voorbeeldgesprekken weer waarbij in de rechterkolom om motivatie wordt gestuurd.

## VOORBEELDEN BIJ INDIVIDUELE GESPREKKEN

| Een gesprek over problemen                                                                                        | De motivatoren                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vorig jaar waren er geen problemen. Alles ging goed en je draaide lekker mee.                                     | De problemen zijn dus niet onoverkomelijk. De persoon wordt gewaardeerd.                                                                                                                                                                       |
| Nu zijn ze er wel. Kan je je de situatie voorstellen dat die problemen zijn opgelost?                             | Vraag naar de opbrengst (ook wel de wondervraag genoemd)                                                                                                                                                                                       |
| Hoe zou dan de situatie er voor jou uitzien? En wat voor voordelen geeft dat?                                     | De voordelen/opbrengsten concretiseren in de eigen gedachtenwereld van de ander                                                                                                                                                                |
| Is het voor jou dan de moeite waard om mee te denken over oplossingen?                                            | Een nee is moeilijk te verwachten, de vorige vraag gaf al de motivatie (let wel op de attributiefout)                                                                                                                                          |
| Heb jij zelf ideeën over mogelijke kleine of grotere oplossingen?                                                 | Ruimte geven, respect geven                                                                                                                                                                                                                    |
| Niet al het werk is altijd leuk. Vertel eens, wanneer ga jij met plezier naar je werk of ga je tevreden naar huis | Het oplossingsbeeld versterken. Maar ook: zo kan je inspelen op iemand anders ambities. In de regel heeft het antwoord te maken met samenwerking, planning, presteren of vooruitkomen. Daarmee geeft iemand ook zijn waarden en behoeften aan. |
| Wat vind je zelf je sterke kanten in jouw werk en bij jouw inzet                                                  | Dit is meestal de winnende vragen. Je zet de ander in zijn kracht en laat hem vandaaruit verder gaan.                                                                                                                                          |
| Ik zou het erg waarderen als je je eigen sterke kanten inzet. Hoe kan je die inzetten bij concrete stappen?       | Van waardering naar actie: oftewel de intentiefase overbruggen.                                                                                                                                                                                |

## EEN GESPREK OF BOODSCHAP BIJ DE AANKONDIGING VAN EEN VERANDERING

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Er komen twee problemen op ons af. In de eerste plaats is er een verandering in de behoeften van onze klanten. En in de tweede plaats is er een nieuwe digitaliseringsslag op komst.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Volgens mij hoeven we daar niet bang voor te zijn. Maar we moeten wel reageren. Ik stel de volgende uitgangspunten voor:</li><li>• Ik wil niet in mijn eentje met een plan komen maar ik wil dat we de zaken samen analyseren</li></ul> | <p>Hier zit zo ongeveer alles in:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• De problemen worden als kansen gezien</li><li>• Er wordt een beroep gedaan op het toverwoord samen</li></ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ik denk dat we onderling goed moeten samen werken om zicht op oplossingen en kansen te krijgen</li> <li>• Als dan blijkt dat we moeten investeren in kennis en kunde dan gaan we dat doen</li> <li>• In elk geval kunnen we daarbij ook ieders inbreng en ideeën gebruiken</li> <li>• Ik denk daarbij aan een reeks kleine stappen maar wel met een duidelijk positief doel voor ogen, zowel voor het team als voor ieder van jullie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er wordt nadrukkelijk om inbreng en dus ruimte gevraagd en waardering aangeboden</li> <li>• Er komt net meteen een target maar volwassen overleg</li> <li>• Waar investeren in “kunnen” nodig is wordt daarin voorzien</li> <li>• Ook op individuele medewerkers met eigen ambities wordt een beroep gedaan</li> <li>• Het gaat om kleine behapbare stappen</li> <li>• Er is een duidelijk positief eind/streefbeeld in aankomst</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### VOOR (BIJVOORBEELD WEKELIJKS OF MAANDELIJKS GEBRUIK IN EEN TEAM)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>Laat leiding en medewerkers wekelijks via Excel of online rapporteren over:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Goede en slechte ervaringen met klanten</li> <li>2. Goede en slechte ervaringen met afnemers en toeleveranciers van werk</li> <li>3. Een plezierige gebeurtenis in de loop van de week</li> <li>4. Een idee over beter organiseren van het werk</li> <li>5. Een idee over kennisdelen</li> <li>6. Concrete verbetervoorstellen naar eigen keuze</li> <li>7. Laat de medewerkers, eventueel samen met de leidinggevende, de opbrengst voorbereiden voor werkoverleg</li> </ol> |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

## 4 – DE VOLWASSEN ARBEIDSRELATIE EN HET WERK ZELF

De meest effectieve en goede vragen om de kwaliteit van werk en de werkprestaties te verbeteren zijn wel bekend: Het meest bekend zijn:

- Heb je voldoende regelruimte in je werk?
- Wat zijn de energiebronnen voor jou in je werk?
- Ben je tevreden?

Betere en te weinig gestelde vragen zijn:

- Wanneer ga je met plezier naar je werk? Wat is daarvoor nodig?
- Wanneer ga je tevreden naar huis vanwege iets wat je waardeerde op je werk?
- Denk je dat je werk beter kan? Kan je daar voorbeelden van geven?

En de antwoorden zijn ook al bekend. Ze verwijzen rechtstreeks naar de basisbehoeften en ambities van mensen: competentie, zelfstandigheid, samenwerking, uitdaging en prestatie. Grosso modo gaat het altijd om een of meer van de volgende antwoorden:

- Als de werksfeer goed is en ik goed heb samengewerkt met anderen
- Als ik iets goeds kan uitknobbelen en daarmee ook een succes heb gehad
- Als is het gevold heb echt iets te hebben gepresteerd
- Als ik aan mijn eigen werk ben toegekomen en ergens in ben geslaagd
- Als ik het idee heb dat ik voor anderen iets goeds heb betekend.

Het wordt wat echter wat minder prettig als de betrokkene vervolgens zegt dat dat te weinig voorkomt. Wat zou hij er aan kunnen doen? Waarom zit het werk in de weg als het om plezier en prestatie gaat?

### OP ZOEK NAAR OPLOSSINGEN: STRUCTUUR OF HOUDING EN GEDRAG?

Het is een beetje in de mode om meer naar individuen en hun gedrag te kijken dan naar werk, werkorganisatie en werkverhoudingen. Bij bevlogen mensen komt het wel vanzelf terecht. En met jobcrafting kunnen individuele medewerkers kijken wat er beter kan op het werk en dat vervolgens regelen.

Was dat maar waar. Of beter, gelukkig is het maar half waar. Voor goed werk is meer nodig. Wie heeft dat werk bedacht? En wat betekenen werkorganisatie, werkcultuur en werkverhoudingen voor inzetbaarheid, inzet, plezier en prestatie?

### HET VOORBEELD: TWEE BEROEMDE CAFÉS

Wellicht kent de lezer het café-restaurant van hotel New York in Rotterdam of het prachtige café-restaurant van het filmmuseum Eyes in Amsterdam. Lees en huiver over de mislukte goede bedoelingen.

*In beide cafés is het allemaal goed bedacht. Man, vrouw en kind gaan aan een tafeltje zitten. Het terras is verdeeld in secties waarvoor telkens een serveerster verantwoordelijk is. Als die in de buurt is en je wuift met je hand - en ze ziet je - neemt ze de bestelling op door nummers en aantallen aan te kruisen op haar mobiel bestelapparaat. Een cola, een cappuccino en twee broodjes kaas. Dat gaat razend snel en ze kan meteen door voor nieuwe bestellingen bij de belendende tafeltjes in haar sector. Achter de bar worden de bestellingen ontvangen en gaan ze aan de slag. De bestelling van de broodjes komt automatisch in de keuken terecht. Iedereen heeft zijn eigen taak. Ook in andere taken is voorzien. Zo is er een schoonmaakkploegje, verdeeld over iets grotere sectoren. En twee serveersters hebben een buidel tasje met geld en een pinautomaat. Is er iemand ziek dan komt er snel een oproepkracht met een nul-uren contract. En zou er wat mis zijn met het personeel dan wordt een HR-bureau ingeschakeld voor advies. Dan begint het wachten. De cola komt eerst. Vijf minuten later de cappuccino. Die is inmiddels lauw geworden. En de broodjes komen als de drank op is. Ook als je wilt betalen zal je extra moeten wachten: lang niet elke serveerster*

*kan dat voor je regelen. Het tafeltje was trouwens redelijk vies. En klagen helpt niet: ja, het was nu eenmaal druk in de keuken. En helaas moet iedereen op zijn beurt wachten, het is niet anders. Uiteraard kan je achteraf klagen via een online-formulier. Maar bijna niemand neemt die moeite. En dus blijven ze daar denken dat het goed loopt. En dat doet het ook. Maar niet vanwege de prestaties van die cafés maar omdat ze op zo'n mooie plek liggen, aan de Maas en het IJ, waar iedereen graag komt.*

Samengevat is dit een voorbeeld van een volkomen rationeel ontwerp van werk. Iedereen kan zich volledig inzetten voor de eigen taak. En toch gaat bijna alles mis. En, nog erger, over twee jaar zal dat nog steeds zo zijn, want de eigenaar gelooft heilig in dit zo goed uitgekende systeem.

#### **Wat is er mis?**

Allereerst is alle verantwoordelijkheid voor het resultaat weggeorganiseerd. Omdat er gewoonweg geen resultaat benoemd kan worden.

Een buitenstaander zou zeggen: dit café is opgezet omdat het een kans is geld te verdienen door mensen te voorzien van smakelijke hapjes en drankjes. Maar de serveerster ziet haar taak begrensd tot het opnemen van bestellingen. De bar-medewerker heeft als doel koffie zetten en cola inschenken. Liefst 10 tegelijk. En voor de keuken is alleen het broodje interessant. Als het aan de beurt is. En de schoonmaakster heeft haar dag niet. Of eigenlijk nooit, want steeds maar vragen of iemand zijn tas van tafel wil halen oogst weinig waardering.

In de tweede plaats zijn alle vormen van samenwerking verdwenen omdat het werk volstrekt verkokerd. Iedereen is verantwoordelijk voor een onderdeel, niemand voor het werkproces en de werkorganisatie. Voor collegialiteit is ook geen ruimte. Iedereen wordt geacht zich alleen te bemoeien met de eigen taak en de eigen sectie. Tot de dienst afgelopen is.

Enige groei in competenties of kans op ontwikkeling is er niet: de taken zijn klein en afgetimmerd en daar moeten de betrokkenen het maar mee doen.

Als iemand zich ziek meldt wordt alleen het gedragsmodel ingezet door de arbodienst en de manager. Enig idee dat een verzuimmelding en het uitblijven van re-integratie iets te maken heeft met de weinig bevredigende taken heeft geen zin.

Als de arbeidsinspectie langs komt en enige vervuiling constateert wordt er wel duidelijk actie ondernomen: de schoonmaakster krijgt op haar donder.

---

#### **HET GOEDE VOORBEELD**

Er zijn honderden boeken geschreven over de voor- en nadelen van taaksplitsing en taakverrijking en de relatie tussen werk en mensen. Dat hoeven we hier niet over te doen. Duidelijk is dat naarmate het werk gericht is op kleinere taken de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en het werk minder kans krijgt. En ook is het wel duidelijk dat een fout in een van de taken leidt tot narigheid bij alle andere taken.

Daarmee wordt ook iets anders duidelijk: wil je mensen gemotiveerd en op een volwassen manier betrokken krijgen dan moet het werk niet worden georganiseerd op basis van kleine taken maar van zo compleet mogelijk diensten. Hoe dat gaat blijkt gelukkig uit de organisatie van het werk in andere cafés. *De ober staat terzijde van het terras, ziet wie er binnenkomt of dat de glazen leeg zijn en komt naar je toe. Waarmee kan ik u helpen?, zegt hij, terwijl hij de tafel nog eens veegt. Als hij terugloopt naar binnen om de bestelling door te geven heeft hij zijn handen vol. De gouden café-regel: loop nooit met lege handen weg. Binnen helpt hij met het klaar maken van 1 tot 3 bestellingen: hij is binnen vijf minuten terug bij de klant. Afrekenen kan bij hem. Als de klant vertrekt maakt hij ook de tafel leeg en schoon. Hij loopt niet als een blinde heen en weer maar stelt zich af en toe in het midden van het terras op en vraagt: wie wil er nog wat bestellen?*

#### **EEN VERBETERD THEORETISCH MODEL VOOR MOTIVATIE EN BETERE RESULTATEN**

Vroeger werd veel getheoretiseerd over werk. Dat leidde eerst tot denken over taaksplitsing en later over het tegenovergestelde: taakverrijking. Tegenwoordig wordt veel getheoretiseerd over de relatie tussen een taak en de psychologische kenmerken van mensen. Heel merkwaardig is dat er niet ook wordt gedacht aan twee andere

actoren: de klanten en de werkgever/opdrachtgever. Dat gaan we hier ook niet doen maar we stellen dat voor een volwassen arbeidsrelatie vier dingen in orde moeten zijn:

- De klanten moeten tevreden worden gesteld
- De werkgever moet de zekerheid hebben dat het werk tot het gewenste resultaat leidt
- De medewerkers moeten sterk en gemotiveerd daar aan bijdragen
- Alle actoren moeten serieus worden genomen als actieve en betrokken volwassen mensen met ieder eigen kennis en ambities.

## BEHEERSINGSBEHOEFTE BEPAALT STRUCTUUR, STRUCTUUR BEPAALT GEDRAG

De crux is dat binnen een organisatie alleen het management en de werknemers actief zijn. En dat daarbij duidelijk sprake is van een machtsverschil. De formele arbeidsrelatie stelt immers dat de werkgever werk geeft en dat de werknemer verplicht is de hem opgedragen taken te vervullen en redelijke instructies te volgen.

In te veel theorievorming wordt vergeten dat de werkgever een zeer legitieme behoefte heeft aan beheersing van het werkproces. Hij wil immers zekerheid dat de door hem gewenste resultaten ook daadwerkelijk worden behaald.

Kijk je nog eens naar het slechte café-voorbeeld, dan is duidelijk dat die beheersingsbehoefte gewonnen heeft. Alle taken zijn verdeeld, gepreciseerd en afgebakend.

Maar dan ten koste van de behoefte aan presteren, samenwerking, competenties en zinvolheid van de medewerkers.

Laten we het zo stellen: er is een begrijpelijke behoefte aan beheersing van het werk door het management. De problemen ontstaan als daarin te weinig ruimte komt voor motivatie van de medewerkers.

Uit het voorbeeld van het vanuit beheersing georganiseerde café is een stelling af te leiden.

*Structuur bepaalt gedrag als de structuur zo strak is dat er voor eigen gedrag van medewerkers geen ruimte is*

Als medewerkers op die manier worden ingezet als volgers in plaats van zelfstandige meedenkers ontstaat nieuw gewoontegedrag: we doen wat gezegd wordt en daarmee uit. In de regel geeft dat veel incidenten en tekortkomingen. De medewerkers voelen zich daarvoor niet verantwoordelijk maar kijken naar hun baas.

Het effect daarvan is dat de manager een groot deel van zijn tijd bezig is brandjes te blussen en organisatorische, technische of sociale problemen op te lossen. En steeds minder aan zijn eigen werk toekomt.

Erger is dat het probleemoplossend gedrag van de manager begrijpelijk is maar de medewerkers bevestigd in hun rol van volgers. Dat leidt tot een vicieuze cirkel van lichte irritatie en voortdurende onderprestatie: de creativiteit en de krachten van de medewerkers worden onvoldoende ingezet en de manager houdt zich te weinig met zijn eigen taken bezig. Uiteraard heeft dat ook gevolgen voor verzuim en inzet. Medewerkers voelen zich niet gemist bij verzuim. En daar waar de manager de problemen niet oplost ontstaat stress.

## EEN STRAKKE BEHEERSINGSSTRUCTUUR BEMOEILIJKT OPLOSSINGEN

- Een bekend analyse- en verbetermodel is het Karasek-stressmodel. De belastbaarheid van mensen wordt hoger als ze meer regelruimte hebben. Die regelruimte heeft dan te maken met keuzevrijheid over de afwisseling van makkelijk en moeilijk en de keuze vrijheid hoe een taak moet worden ingevuld.
- Een tweede model staat bekend als jobcrafting. Medewerkers analyseren hun eigen taak, vergelijken die met hun ambities en proberen hun taak zelf te verrijken danwel vragen daarvoor aandacht bij hun manager.
- Een derde, meer algemeen model, is dat niet moet worden gestuurd op problemen maar op energiebronnen. Wat mensen energie geeft maakt mensen sterker en blijer.
- Een vierde mogelijkheid, eigenlijk meer een goede suggestie, is: geef meer feedback op goede prestaties. Waardering is een goede motivator.

Op zich zijn dat stuk voor stuk goede ideeën. Maar... als de beheersingsstructuur zo strak is en de taak verdeling zo sterk is als in het café-voorbeeld dan werken ze geen van allen naar behoren. Met name onderzoek naar jobcrafting laat zien dat sommige medewerkers er in slagen delen van hun werk meer naar hun had te zetten en te verbeteren, maar dat ook te vaak juist frustratie ontstaat. De medewerkers zien dat het beter kan maar krijgen daartoe niet de ruimte.

Bij elkaar geeft dat enkele conclusies:

1. *De behoefte aan zekerheid en beheersing van managers is volstrekt legitiem en nuttig*
2. *Wordt dat te veel vertaald naar beheersing van werk en werkprocessen dan maak je de werknemers kleiner dan ze zijn. Frustratie, stress, incidenten, verzuim en onderprestatie gaan dan samen met extra regel- en ingrijptaken van managers.*

DE OPLOSSING: MAAK JE MENSEN KLEIN DAN KRIJG JE DWERGEN. MAAK JE MENSEN GROOT DAN KRIJG JE REUZEN.

De oplossing ligt voor de hand. Maar het vergt soms wel een wat moeilijke verandering in taakopvatting van managers en medewerkers:

- Deel de verantwoordelijkheid voor het resultaat met de medewerkers
- Maak een structuur waarin ruimte is voor positief gedrag en motivatie.
- Laat mensen daarin groeien door te investeren in kennis, autonomie, feedback en samenwerking.
- En, omdat veel gedrag uit gewoonte-gedrag bestaat, doe dat in overleg met de medewerkers in kleine stappen.
- De basisstelling voor het verkrijgen van grote, gemotiveerde medewerkers is voor managers:
- Geef medewerkers een groeiende ruimte om mee te denken over betere resultaten voor de klant met inzet van hun ambities t.a.v. prestatie, samenwerking, ontwikkeling en zinvol werk. Of anders gezegd: anders en slimmer en beter werken vergt een andere kijk op de ambitie en creativiteit van medewerkers.

Daaraan kan nog een stelling worden toegevoegd over hoe je dat voor elkaar krijgt.

*De beheersingsbehoefte van het management kan kleiner worden door een tactische volgorde bij het motiveren van medewerkers: laat de medewerkers eerst mee denken over hoe betere resultaten kunnen worden bereikt bij de klant, daarna over de verbetering van de werkprocessen.*

En inmiddels hebben ze dan meestal al groeiende delen van hun eigen ambities t.a.v. prestatie, zelfstandigheid, ontwikkeling en samenwerking bereikt.

# PRAKTIJKVOORBEELDEN

Hieronder geven we een aantal voorbeelden.

## HOE HET WERKT: BUURTZORG NEDERLAND

Het voorbeeld van Buurtzorg Nederland is inmiddels zo over bekend dat het in de eerste plaats druk wordt nageaapt door regionale concurrerende thuiszorgorganisaties (maar niet door de grote concurrenten, hun werksysteem is krachtiger dan zij zelf en houdt zich in stand), terwijl vergelijkbare instellingen er wat vermoeid van raken. Niettemin is dit bedrijf de meest succesvolle groeier van Nederland. De essentie is dat het bedrijf is en wordt opgebouwd uit lokaal/regionaal werkende kleine cellen van een mens of twaalf, waarin alle medewerkers de verantwoordelijkheid voor klanttevredenheid feitelijke resultaten, interne kennis en taakverdeling met elkaar delen. De omvang van het centrale management is miniem, de centrale staf bestaat uit één persoon. Binnen de teams wordt geïnvesteerd in brede takenpakketten, kennisvermeerdering en gedeelde planning.

## HOE HET VOOR ELKAAR TE KRIJGEN IS.

De directeur van koekjesbakkerij Veldt voelde zich als enige verantwoordelijk voor de strategie en planning van zijn bedrijf. Hij vond weinig gehoor onder zijn personeel. Om zich van de resultaten te verzekeren ontwikkelde hij zijn controle en toezicht taken. "Ik controleerde alles en gaf niemand de ruimte en de veiligheid om zelf met verbeteringen te komen". Tot hem dat te veel werd. Met behulp van een adviesbureau leerde hij anders kijken naar zijn eigen taakopvatting. Tegenwoordig ziet hij het anders. Zijn visie op de rol van de medewerkers: 'Vraag hen om zelf na te denken, luister naar hun ideeën en laat hen de veranderingen zelf organiseren. Vind gedragen oplossingen. Dan gaat het werken. Als iedereen betrokken is en meedenkt, is de kans op innovatie zoveel keer groter dan wanneer alleen de directeur erover denkt. Wij zijn met 25 betrokken mensen dus 25 keer zoveel kans op innovatie.' Er kwamen vier groepen medewerkers die veranderingen elk op een hoofdonderwerp aanpakten: medewerkerstevredenheid, samenwerking management, innovatieve identiteit en productie & inpak. Op elk van de vier gebieden werd gekeken wat er speelde en hoe dat kon verbeteren. Er hing een poster in de kantine met alle acties erop. Steeds wanneer er iets was bereikt of geregeld, werd dat van de poster geschrapt. 'We weten nu dat we ons moeten aanpassen aan degene waar we iets van willen. Je denkt dat iedereen hetzelfde is en jou meteen begrijpt maar dat is niet zo. Wanneer je je inleeft in de situatie van de ander, dan gaat de communicatie ineens een stuk beter

## EEN GESLAAGDE DEELAANPAK: VAN BUITEN NAAR BINNEN

Zeven jaar geleden stond het aannemingsbedrijf Kesselaar er minder florissant voor dan nu. 'Risico's werden standaard doorberekend aan opdrachtgevers, er was miscommunicatie, we hadden hoge faalkosten en veel mensen waren puur uit op eigen succes', somt Kesselaar op. 'Vaak waren we de speelbal van opdrachtgevers die bij elke vervolgklus meer korting wilden bedingen. We bleken dit omgekeerd zelf ook te doen bij leveranciers. Ik wilde een breuk met dat gedrag en zei: hier stoppen we mee.'

Het roer ging om bij Kesselaar; iets dat eerst voor veel weerstand zorgde. 'Het loslaten van de oude patronen en gewoonten schept verwarring. Toen ik de klok in de kantine op een andere plek hing, kreeg ik de vraag waarom ik dat deed. Mijn antwoord: omdat je anders altijd dezelfde kant op blijft kijken.' De klok verplaatsen was natuurlijk een symbolische maatregel. Belangrijker is dat Kesselaar onder meer om tafel ging met leveranciers voor praktische afspraken. Enkele doelen: openheid en transparantie in de hele keten, efficiënter werken en beter plannen.

De medewerkers bij Kesselaar werden georganiseerd, kregen meer ruimte en werden steeds meer zelfsturend. 'Ik ben weinig op de zaak. Mijn rol is dat ik de medewerkers vraag wat ze nodig hebben. De groep bepaalt ook zelf welke nieuwe mensen ze aannemen. Zij moeten er per slot van rekening mee samenwerken', legt de aannemer uit. Binnen zijn bedrijf krijgen jongeren veel ruimte. 'Een jonge medewerker wilde graag eens mee naar het opmeten van een woning. Hij had een mobiele app gemaakt waarop hij alles handig kon invoeren. Zoiets bespaart ons vele uren tijd.'

Het succes is niet van de ene op de andere dag komen aanwaaien, legde Kesselaar uit aan de bakkers. 'Het was een proces van jaren.

---

#### KLEINE STAPJES MAAR WEL IN DE GOEDE ONTWIKKELINGSRICHTING

Het beheer van de openbare ruimte in een van de grootste gemeentes van Nederland is drastisch veranderd. Tot enkele jaren geleden werden de straten en pleinen schoongemaakt volgens een strak schema. Dinsdag groep A aan de slag in de straten X t/m Y van 8 tot 12 enz. In de overige straten vervuilde de buurt tot die aan de beurt was. Het verzuim was ver boven de 10%. Een nieuwe manager had een andere visie op het werk en kreeg dat in twee jaar voor elkaar. De huidige werkwijze is dat groepjes medewerkers veel grotere gebieden bestrijken en naar eigen inzicht daar schoonmaken waar dat nodig is. Gevolg: veel zelfstandiger werken, schonere buurten en een ongekend laag verzuim.

---

#### VOORBEELDEN VAN DEELSTAPJES

Een gemeente had interne procedures voor het afhandelen van bezwaarschriften. Op initiatief van de medewerkers werd dat totaal veranderd. Na ontvangst van een bezwaarschrift neemt een medewerker contact op met de indiener. Bijna de helft van de bezwaarschriften wordt nu ingetrokken. Winst voor het werk van de medewerker en tonnen winst voor de gemeente.

Een groep fysiotherapeuten in een ziekenhuis werkte volgens een van bovenaf geregelde planning. Op initiatief van de fysiotherapeuten startten zij zelf met een onderlinge flexibele planning. Er is nog steeds een basis planning. Maar die wordt flexibel ingevuld. Bij ziekte of life-events worden onderling diensten geruild. Hun leidinggevend en het ziekenhuis blijven verzekerd van kwaliteit. Het verzuim is teruggelopen naar 0%.

#### EEN REEKSJE VOORBEELDEN: VAN NIET GOED TOT VEEL BETER BIJ HETZELFDE WERK

De afdeling betalingen (rekeningen en declaraties) werd ondergebracht bij een shared service centre. Er zijn strikte regels voor het indienen van rekeningen en declaraties. Bij afwijking daarvan dienen de medewerkers deze terug te sturen met verwijzing naar een website waarop de goede procedure staat vermeld. Het effect was grote onvrede bij interne en externe indieners. Een poging tot verbetering was dat erg boze betrokkenen nu bij de deur van de afdeling knopjes mogen intoetsen waaruit blijkt waarover ze een bezwaar maken. Dagelijks is één van de medewerkers "de Sjaak" en moet hen te woord staan. Deze situatie duurt nu drie jaar. Verbetering is niet in zicht. In drie jaar heeft de afdeling vier maal de manager zien vertrekken. Het verzuim ligt boven de 10%. De interne en externe onvrede blijft bestaan.

In een middelgrote gemeente werden de P-adviseurs van meerdere gemeenten bijeengebracht in een shared service-centrum. Het motto was en bleef: de leidinggevend en zijn integraal verantwoordelijk, jullie komen alleen als er om wordt gevraagd. Er werd niet in de mensen geïnvesteerd. De binding tussen adviseurs en klanten werd losgelaten. Uiteindelijk kon het service-centre alleen standaard-dienstverlening leveren. De onvrede bij de klanten is groot, maatwerk is immers niet meer mogelijk. Veel adviseurs zijn vertrokken.

Bij een zeer grote gemeente is lean-werken gericht op standaardisering bij de uitvoering. De HR-adviseurs bij het share service center hebben daarbij een gedeelde visie en procedure voor verzuimbeleid opgesteld. Het center probeert nu de dienstverlening op basis van de binnen het service-center ontwikkelde visie aan de gemeente-onderdelen te verkopen door accountmanagers. Dat lukt voor geen meter. De onvrede over het servicecenter is groot. Het verzuim blijft hoog.

Bij een grotere gemeente gebeurde hetzelfde. Op basis van een groeiende onvrede werden de adviseurs weer gekoppeld aan de diensten waar zij voorheen voor werkten. Er is een poging gewaagd tot interne competentieversterking, maar deze werd niet ondersteund door het hogere management.

Bij een andere grote gemeente ontbrak duidelijke leiding bij het shared service center. Op initiatief van een van de adviseurs is gekozen voor interne competentievergroting. Daarbij werd bij verzuimbeleid op twee pijlers gemikt: 1 – kennisvermeerdering en kennisdeling bij de adviseurs. 2 – Inrichting van het verzuimbeleid en de netwerk



contacten kunnen afstemmen op de mogelijkheden en behoeften van de afzonderlijke gemeente diensten. Intern en extern groeit tevredenheid en effect.

# 5 - ZICHT EN GRIP OP HET WERKEN MET DOELSTELLINGEN VAN ORGANISATIES EN TEAMS

45

Bij een zo goed mogelijke invulling van een volwassen en dynamische arbeidsrelatie past extra aandacht voor de doelen die organisaties en teams zich hebben gesteld.

Het gaat dan om drie samenhangende factoren:

- Hoe worden doelstellingen bepaald en hoe kan dat positief werken bij een team, een leidinggevende en een medewerker?
- Wat is de context waarbinnen je energie en beweging moet krijgen?
- Wat zijn de mogelijkheden voor de dagelijkse praktijk?

## VAN BEDRIJFSDOELSTELLINGEN NAAR TEAM- EN MEDEWERKERSDOELSTELLINGEN.

Het is verbazend hoe losjes vaak wordt omgesprongen met het begrip doelstellingen. Vaak vraagt het even nadenken voordat doelstellingen en middelen of missie, strategie en targets op een goede manier uit elkaar worden gehaald. Is Google er om mensen met elkaar te verbinden of is die missie ondergeschikt aan het bereiken van een zo groot mogelijke aandeelhouderswaarde door de verkoop van advertenties? En kan een MVO-organisatie het zich veroorloven een missie van nut en dienstbaarheid op te stellen zonder daarbij op omzet, winst of groei te letten? En wat zijn de doelstellingen van een team, bijvoorbeeld een team dat gericht is op klachtenafhandeling of het aanleveren van diensten aan een andere afdeling?

Gaan de meeste missies en doel-formuleringen niet teloor door een te hoog abstractie-niveau? Is er een verschil tussen woordcultuur en daadcultuur?

### DE GOUDEN REGEL: MAAK HET CONCREET

Eigenlijk is er maar één gouden regel: formuleer op elk niveau een of meer doelstellingen die een concrete positieve betekenis hebben voor leiding en medewerkers. En die richting geeft aan wat van hen en hun werk wordt geëist en verwacht.

In het algemeen zijn Japanse bedrijven wat verder gevorderd in het formuleren van doelstellingen die medewerkers waarderen. Hun methodiek is simpel: ze laten de doelstellingen van een medewerker of een team door dat team zelf formuleren. Daarbij gaat het om drie vragen:

- Wat voegt dit team toe aan de organisatie-doelstellingen?
- Wat voor eisen, kenmerken en verwachtingen levert dit op voor a) de medewerkers en de leiding van het team en b) t.a.v. het werk?
- Welke vormen en niveaus van waardering zijn mogelijk?

### DE CONTEXT: DE DENK- EN HANDELINGSCULTUUR BINNEN EEN BEDRIJF.

Uit het bovenstaande volgt al dat het formuleren van doelstellingen niet uitloopt op een aantal statische stellingen maar op een activerende manier van werken: het gaat om constante aandacht en verbetering.

Hoe die moet of kan worden bereikt hangt ten dele af van de denk- en handelingscultuur van een organisatie. Hoe die er uitziet is ten dele verklaarbaar uit het soort werk dat wordt geleverd (een autofabriek werkt anders dan een laboratorium of een callcenter). En te dele hangt het af van mensenwerk: ooit (of voortdurend) wordt de structuur van een organisatie bepaald en veranderd. Een reus als de managementgoeroe Minzberg heeft daarvoor de basis geleverd: wordt een organisatie vooral gestuurd door een krachtige ondernemer, de inzet van technici en ICT-ers,

door de HR- en organisatie-adviseurs, door het middenmanagement of door het professioneel niveau van de medewerkers zelf?

Je kunt een organisatie voorstellen als een systeem dat de neiging heeft zichzelf in stand te houden. Waar dan de denk- doe- en veranderingsdruk vandaan komt is simpel te achterhalen door je af te vragen of een korte interviewronde te houden met als basisvraag:

- Waar en bij wie liggen de behoudende en de vernieuwende krachten in de organisatie?

Uiteraard zijn er vele wetenschappers geweest die daar hun licht over laten schijnen. Sommigen van hen richten zich daarbij tot de zichtbare feiten (wie besluit formeel over wat en wie), anderen vragen ook aandacht voor culturele onderstromen. In een extreem bureaucratische organisatie is de parafencultuur op de voet te volgen en te analyseren. In een gemeente of een ziekenhuis is snel te achterhalen of en in welke mate macht wordt uitgeoefend door bestuurders. Maar tegelijkertijd is ook bekend dat in elke organisatie in hoekjes of heel openlijk afzonderlijke cultuurtjes opbloeien. Uiteraard zijn die er in twee soorten: tegenstribbelend uit behoefte van handhaving van het bestaande of afwijkend innovatief vanuit de mening dat het beter kan.

#### DE EXTERNE WAARDERING IS DOORSLAGGEVEND

Opvallend is wel dat dergelijke analyses zich vooral beperken tot de organisatie zelf. En dat is vandaag de dag onvoldoende. Uiteindelijk bepaalt de klant, de opdrachtgever of de afnemer het succes van het bedrijf (of het team).

#### DE DYNAMIEK VAN DE VOLWASSEN ARBEIDSRELATIE: TOEPASSING EN TOETSING OP EEN ORGANISATIECULTUURMODEL

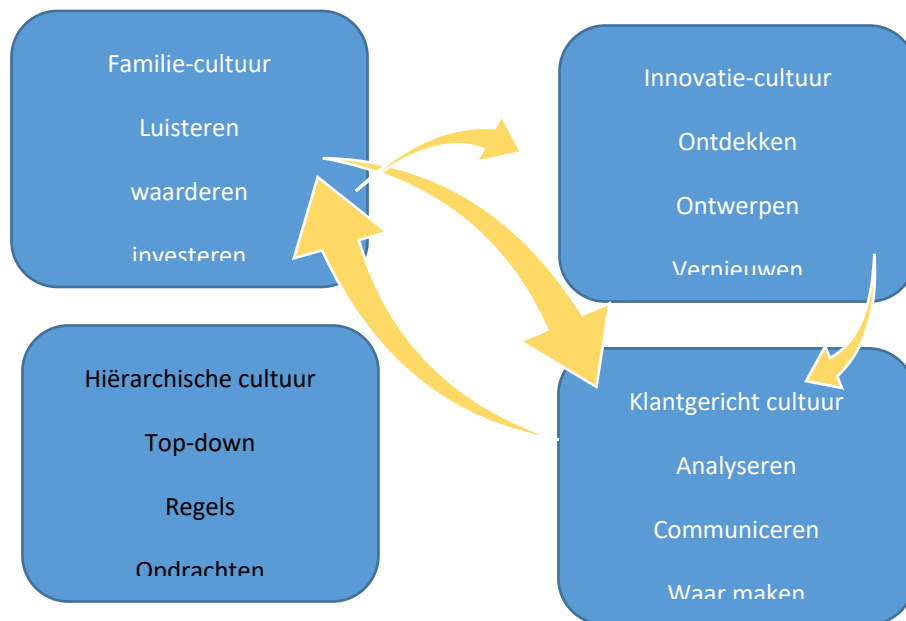
Vanuit de wetenschap is veel onderzoek gedaan naar de basis van het succes voor organisaties. Daarbij kan je denken aan de zwaarte van de inzet van het management, de technische staf, de HR-staf en de medewerkers. Sinds een jaar of tien is dat verder ontwikkeld tot het cultuurmodel van Cameron en Quinn. Deze maken onderscheid in vier culturen:

1. De familie-cultuur waarin aandacht is voor mensen, investeren in competenties, luisteren en waarderen van elkaar. De kracht ligt in het organiseren van de creativiteit, het vertrouwen en de betrokkenheid van alle bedrijfsgenoten.
2. De innovatiecultuur waarmee een bedrijf door constantie vernieuwing probeert voorop te lopen.
3. De klantgerichte cultuur waarin organisaties door analyseren en communiceren van klanten en hun klantvraag laten sturen en ontwikkelen.
4. De topdowncultuur waarmee het topmanagement van bovenaf de strategie bepaalt en anderszins zekerheid verschaft door duidelijke procedures, en regels

Merkwaardig is dat Cameron en Quinn dit zelf het model van de concurrerende waarden noemen. Voor de meeste mensen is echter wel duidelijk dat het meer completerende waarden zijn met daar waar nodig of mogelijk of gewenst een grotere nadruk op een of meer van die segmenten.

Het idee was lange tijd dat vooral innovatie belangrijk is om de gunst van de klant te winnen. Dat heeft ook voldoende grond: zonder innovatie komt een bedrijf er niet meer. Maar het is niet voldoende. Zonder goede relatie met de bestaande en komende klantenkring komt een bedrijf in een tell-sell-relatie terecht. Er ontstaat een push-relatie waarin klanten moeten worden overtuigd. Niet echt handig en zelfs riskant: klanten kijken ook naar concurrenten. En daar leven ook slimme en goede ideeën. Luisteren naar, communiceren met en je richten op de klanten is daarom beter. Het gaat om het waarmaken van wat aan klanten wordt beloofd en om goed te kijken naar hun huidige en vooral ook toekomstige wensen. En daarvoor moet de interne kracht van een bedrijf moet worden aangesproken. Uit een onderzoek onder 3000 bedrijven blijkt dat de wisselwerking van 1) en verbondenheid tussen klantgericht werken en 2) het interne proces, d.w.z. de inbreng van alle betrokkenen, tot het grootste en duurzaam succes leidt. Innovatie is daarbij niet leidend maar ondersteunend en versterkend.

#### HET CULTUURMODEL VAN CAMERON EN QUINN



In het model hierboven is het basismodel van Cameron en Quinn weergegeven, aangevuld met pijlen die het succes van bedrijven aangeven. De grootste pijlen duiden op de wisselwerking tussen luisteren naar de klant en de inzet van alle bedrijfsgenoten.

Het is niet moeilijk om binnen dit succes-model de basisbehoeften van mensen, zoals ontwikkeling, samenwerking, zinvol werk, en prestatiebehoefte terug te vinden. En evenmin is het moeilijk om je voor te stellen dat de ambities van mensen meer langs de aangegeven pijlen lopen.

# 6 - NAAR EEN PRAKTISCH BRUIKBAAR MODEL: ENERGIE EN BEWEGING DOOR DE VOLWASSEN EN DYNAMISCHE ARBEIDSRELATIE

48

In bedrijfskundige termen gaat het om

- Voldoen aan de verwachtingen van klanten
- Regie op kwaliteit en resultaat
- Organisatorische productiviteit
- Kennis delen
- Motivatie, kracht en creativiteit
- Delen van de inzet
- Verbeterkracht

In de moderne ontwerppraktijk, zowel die in Europa (sociotechniek) als in Japan(lean) is men er al lang uit dat je niet op taken maar op producten of diensten moet organiseren. En daarbij kan bouwen op of kan investeren in talenten, motivatie en ambities. Als dat lukt, ontstaat er een werksysteem waarbij iedereen zich betrokken voelt en mee kan denken of verbeteringen, kwaliteit en resultaat.

Wil een organisatie sturen op en succes bereiken door een volwassen en dynamische arbeidsrelatie dan betekent dat de inrichting van het werk en de wijze van werken aan drie eisen moeten voldoen:

- Medewerkers worden betrokken bij het bereiken, onderhouden en verbeteren van het resultaat bij klanten
- De taken moeten breder en belangrijker zijn (competenties, ontwikkeling)
- Er moet een vorm van beleving van of feitelijke samenwerking met anderen zijn
- De medewerkers moeten voldoende zelfstandig kunnen zijn in hun werk (uitdaging)
- Er moet een systeem van positieve feedback zijn zowel gericht op eigen prestaties als in het resultaat van het werk voor de afnemers ervan(verbinding, waardering, groei)

Als dat in de praktijk lukt dan ontstaat vanzelf een groeisysteem omdat de medewerkers ervaring opdoen t.a.v.

- Zinvolheid van hun werk
- Zinvolheid van verantwoordelijkheid krijgen en nemen
- Kennis van en betrokkenheid bij de verbetering van de resultaten.

De uitkomsten zijn voorspelbaar en in veel onderzoek gemeten:

- Hoge intrinsieke motivatie
- Grotere prestaties
- Meer tevredenheid en betrokkenheid
- Een laag verzuim

De essentie daarvan is dat zinvolle bredere taken, keuzevrijheid bij de invulling ervan en waardering voor verbetering leiden tot een leerproces waarin beter werk, betere werkprocessen en

De condities zijn ook duidelijk.

- Iedereen moet betrokken zijn en zich betrokken kunnen voelen bij de resultaten van h het werk
- Onderhoud, verbetering of vernieuwing van het werk of de organisatorische productiviteit moet niet vanaf een ver bureau worden ontworpen maar in overleg met de betrokken medewerkers en leidinggevend. Dat betekent dat ieders kennis, ervaring en creativiteit ruimte krijgt.
- Leidinggevend en medewerkers moeten hun eigen rol opvattingen kunnen onderzoeken en hun beslissersrol of volgersrol kunnen verruilen voor een volwassen dialoog. De medeverantwoordelijkheid van alle betrokkenen maakt dan ook een volwassen dialoog mogelijk. Zowel over beter organiseren als over een verbetering van ieders inzet.
- Kleinere en grotere verbeter-stapjes moeten worden gewaardeerd zowel op individueel als collectief niveau.
- En dan als logisch vervolg: het is nodig te investeren in de kennis, ervaring en samenwerking die daarvoor nodig is.

Al heel snel blijkt dan dat voorbereiding, planning, feitelijke uitvoerende actie, samenwerking, controle en klantentevredenheidsmeting beter dicht bij elkaar kunnen worden georganiseerd.

#### HORizontale en Verticale Afstand Verkleinen

Essentiële onderdelen daarvan zijn het verminderen van de horizontale afstand tussen diverse medewerkers en het verminderen van de verticale afstand tussen leiding en werkvloer. Het grootste voordeel daarvan is dat management, staf en medewerkers elkaars competenties, vaardigheden, ervaringen en ambities beter kennen en leren begrijpen.

Met te grote horizontale afstanden tussen kleine afdelinkjes en een te grote afstand tussen hoog en laag ontstaat ook een extra organisatieprobleem. Zonder dialoog met anderen loopt iedereen met eigen ideeën en ideetjes. Vanuit de eigen positie kan dat redelijk lijken, de betekenis die anderen aan geven blijft onbekend en is vaak anders. Met grotere complexiteit, irritatie en stroperigheid tot gevolg.

#### Verandering van Stafrollen

Het aardige is dat dit ook grote betekenis heeft voor arbobeleid en verzuim of inzetbaarheidsbeleid.

Bij goede verhoudingen kunnen medewerkers sneller problemen rond gezondheid of kennistekorten aangeven en dat in overleg opvangen. En als dat niet lukt, is het idee zo snel mogelijk weer aan de slag te gaan een stuk aantrekkelijker.

Bij arbobeleid zou het beleid zich niet meer hoeven te beperken tot tekortkomingen op basis van branchevoorschriften of overheidsbeleid. Als een arboordinator mede wordt opgenomen in het nadenken over werk komt er al snel een bredere vraag naar boven: welke hulpmiddelen en omstandigheden zijn er nodig om goed te kunnen werken? Dat betekent een enorme stap vooruit. Die stap is zelfs al lang geleden meetbaar gemaakt. Uit een onderzoek van Herzberg blijkt dat tekortkomingen en problemen rond het werk heel irritant worden gevonden. Maar bij de aanpak ervan blijkt iets bijzonders te gebeuren. Als tekortkomingen, zoals bijvoorbeeld een vuil kantoor of slechtwerkende ICT worden opgeheven leidt dat niet tot grotere tevredenheid of motivatie. Er is dan gewoon iets gedaan dat allang had moeten gebeuren. Maar als daarentegen de functionele problemen bij het werkproces worden verbeterd dan wordt iedereen ineens blij: zo kunnen we beter vooruit, er wordt naar ons geluisterd....

Er is dus iets te zeggen voor het verbreden van verzuimbeleid naar inzetbaarheid en inzetbeleid en voor het verbreden van arbobeleid naar arbeidsbeleid.... In beide gevallen worden verzuimbeleid en arbobeleid geen van buitenaf opgelegde verplichtingen (extrinsieke motivatie) maar gaan ze deel uitmaken van de intrinsieke motivatie van leiding en medewerkers.... En helpen ze deze te versterken.

#### Samenvatting van Denken over Werk en het Werk Zelf

Door de hele bovenstaande tekst spelen drie aspecten: het gedeelde belang bij het resultaat van het werk, ruimte geven aan de ander (zeker tussen leiding en medewerkers) om mee te kunnen denken over goede werkprocessen en het concretiseren van de resultaten ervan in concrete doelen en stappen.

Daarmee zijn we eigenlijk terug bij de theorie van geplande verandering van Ajzen en Fishbein:

1 – Moet er iets? Wat is de boodschap? Waar ligt de druk?

2 – Krijgen we dat te horen en kunnen we dat bespreken met degenen die voor ons belangrijk zijn op het werk|?

3 – Wat betekent dat concreet voor mij en mijn werk?

4 – Wat zijn de voordelen (voor mij en voor anderen)

5 – Zitten daar uitdagingen en opbrengsten in qua kennis, ervaring en ontwikkeling?

6 – Hoe maken we de kans op realisatie groter?

Ook de basale psychologische motivatoren komen aan de orde. Deze komen trouwens aardig overeen met een al langer bestaand model van een motiverende werksituatie van Hackman en Oldham:

*Het breed maken/houden van taken, de zelfstandigheid in het werk en het krijgen van feedback maakt mensen groter.*

Het in de praktijk ervaren van meer zinvol bezig zijn, verantwoordelijkheden moeten dragen en meedelen in de kennis van de resultaten van het werk leidt tot hoge intrinsieke motivatie, hoge prestaties, tevredenheid, betrokkenheid en een laag verzuim

## DE PRAKTISCHE TOEPASSING IN EEN VISUEEL MODEL

Hieronder vindt u de bovenstaande gedachten in een visueel model. Het aardige ervan is dat het een uitbreiding blijkt van al eerder gevonden en bewezen modellen. Met name van het job-enrichment-model van Hackman en Oldham blijkt, eenmaal getransformeerd naar de volwassen en dynamische arbeidsrelatie, goed te voldoen. Het verschil is dat de volwassen en dynamische arbeidsrelatie twee zaken toevoegt: de brandstof en de methodiek. Job-enrichment is een goed idee en maakt mensen tevredener. En mogelijk of wellicht productiever. Onze toevoeging betreft in de eerste plaats de kracht van het organisatie-doel. Het belang van waardecreatie voor de klant is richting bepalend voor de inzet en waardering binnen de organisatie. En in de tweede plaats betreft het de visie op management, staf en werknemers. Het gaat er niet om dat medewerkers taken krijgen waarin ze beter kunnen functioneren. Dat is een doel op zich. Maar als dat voldoende was geweest zagen bedrijven er al lang anders uit. Het gaat er om dat management, staf en medewerkers elkaars volwassenheid, creativiteit, kennis en motivatie erkennen en stimuleren. En in dialoog en werkenderwijs hun bestemming en ambities vinden in waardecreatie. Voor de organisatie, voor de klant en voor henzelf.

## HET WERK-MODEL VOOR DE VOLWASSEN EN DYNAMISCHE ARBEIDSRELATIE.

### In de eerste plaats komt het domein van doelen stellen.

*Wat is de opdracht, waarmee worden klanten tevredengesteld, wat is er nodig voor een goede toekomst?*

*Zonder die klantvraag is er namelijk geen toekomst.*

### In de tweede plaats komt de visie op de mensen.

Werknemers en managers en stafleden kunnen en moeten zichzelf en elkaar beschouwen als volwassen en betrokken bronnen van kracht, creativiteit en ontwikkeling. En muggen en moeten hun wederzijdse mogelijkheden en verwachtingen formuleren en invullen. De populaire begrippen “dienend” en “faciliterend” leiderschap passen hier niet goed. Door te investeren in competenties, verantwoordelijkheid in taken krijgt een manager volwassen medewerkers die die bediend of gecorrigeerd hoeven te worden. De leiding kan zich richten op de eigen taken: ondernemerschap, overstijgende informatie, ontwikkeling en creatie.

### In de derde plaats komt het werkproces zelf.

Wat mogen leiding en medewerkers van elkaar verwachten? Hoe delen ze tegenvallers en verbeter ideeën? En op welke wijze geven ze dat constructief vorm binnen hun teams?

### In de vierde plaats komt de ontwikkeling

Al doende ervaren leiding en medewerkers de effect van een volwassen en dynamisch werkproces.

En groeien vertrouwen en motivatie aan de ene kant. En het zicht op voortdurende investering in competenties, middelen en informatie aan de andere kant. Kleine en grotere stappen rijgen zich aaneen.

Liefst met het vieren van tussentijdse successen op weg naar een gedeelde gedragen stip op de horizon.

## HET WERKMODEL VAN DE VOLWASSEN EN DYNAMISCHE ARBEIDSRELATIE

|                                                          |                                                                                    |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Analyseren en (blijvend) voldoen aan klant/afnemersvraag | Analyse en kennis delen door manager<br>Ervaringen en ideeën delen van medewerkers |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|

### Opzetten

|                                                         |                                                     |                                  |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------|
| Verhogen van Competenties<br>Taakbreedte<br>Zinvol werk | Zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk | Feedback van inzet en prestaties |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------|

### Werken

|                            |                                                                                                       |                                                                                                   |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Attent en betrokken werken | Verbeter-ideeën uitwisselen en werkenderwijs beter worden<br>Verbeterscenario's bedenken en uitvoeren | Stimuleren: informatie delen<br>Stimuleren: spanning er op houden<br>Luisteren en besluiten nemen |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Leren

|                                          |                                                 |                                                                      |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Ervaring<br>Zinvolheid van inzet en werk | Ervaring van opbrengst van verantwoordelijkheid | Kennisdelen, ervaringen delen, resultaten vieren, verder ontwikkelen |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|

### Resultaat

| Resultaten voor persoon en werk: energie en beweging |                                |                                |                                      |
|------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| Hoge intrinsieke motivatie                           | Tevredenheid, en betrokkenheid | Hogere kwaliteit en prestaties | Laag verzuim en laag mentaal verzuim |



# WORKSHOPS EN ADVIEZEN: CONCRETISERING VAN HET DENKEN OVER WERK, WERKORGANISATIE EN WERKCULTUUR

52

---

## 1 - DE MEEST ALGEMENE TOEPASSING VAN HET VOLWASSEN ARBEIDSRELATIE.

Tijdens een of enkele workshops van zo'n anderhalf uur kan goed de basisvraag van het model worden besproken:  
*Wat mogen leiding en medewerkers van elkaar verwachten?*

In de regel is dat echter wat te algemeen. Het is daarom handig om de vraag te verdelen over meerdere sessies, waarbij deelaspecten worden aangesneden zoals

- Wat mogen leiding en medewerkers van zichzelf en elkaar verwachten t.a.v. het werk
- Is het de moeite waard om naar elkaar te luisteren, wat levert dat op
- Welke klant-eisen en klantervaringen zijn belangrijk voor onze werkprocessen
- Wie heeft ideeën over het verbeteren van werkprocessen
- Op welke manier geven we vorm aan kennisdelen
- Wat zijn de verbeter-ideeën over samenwerking en collegialiteit
- Welke rolopvattingen hebben leiding en medewerkers over zichzelf en over elkaar

---

## 2 – DE OPEN VERBETERTOEPASSING

Een open verbetertoepassing betekent dat er niet van te voren richting wordt gegeven. Een voorbeeld daarvan is een overleg in drie stappen. Uiteraard is het ondoenlijk om alle hieronder genoemde vragen in een keer te stellen. Je zult echter merken dat een klein begin de daarop volgende stappen steeds makkelijker maakt. De essentie is immers de verbeterde communicatie en de ruimte voor ieders ideeën.

1 – Wie is er betrokken bij een werkproces?

2 - Wat zijn de ideeën die bij eider van hen leven?

3 – Breng ze groepsgewijs (klein of groot) bij elkaar en kies een of meer van de volgende vragen:

- Wat gaat hier goed? Wat kan er beter?
- Wat is er nodig om hier goed te kunnen presteren?
- Welke verantwoordelijkheden hebben we voor ons zelf en voor de andere medewerkers/teams
- Welke eisen en verwachtingen mogen we t.o. leiding en medewerkers onderling koesteren en hoe vullen we dat concreet in.
- Is het mogelijk wekelijks kort weer te geven welke goede en welke verbeterervaringen we hebben?
- Wat betekent een externe ontwikkeling of een plan concreet voor ons in de komende maanden?
- Hoe ziet de toekomst van ons team er uit en welke investeringen moeten we samen en apart doen?
- en verwachtingen mogen we van elkaar hebben

---

## 3 – DE VERTICALE VERBETERTOEPASSING

In verschillende organisaties, bijvoorbeeld bij Rijkswaterstaat is dezelfde procedure gevolgd als hierboven, maar dan gericht op een proces of een project. Dat wil zeggen dat de betrokken directieleden, managers, technici, hr-

adviseurs en de diverse soorten medewerkers bij elkaar werden gebracht en in discussie gingen over een aantal vragen:

- Wat is ieders idee, belang en betekenis bij dit project?
- Wat wordt van de ander verwacht en welke ideeën bestaan daarover?
- Hoe komen we tot een algemeen gedeelde toekomstbeeld en hoe past daar ieders rol in tijdens de opzet en implementatie?

In feite gaat het hier ook om hetzelfde: sturen op basis van horizontale en verticale dialoog met ruimte en respect voor de consequenties en betekenissen die daarbij een rol (kunnen) spelen. Het is overigens volstrekt denkbaar dat hier ook externe organisaties bij worden betrokken. Denk aan een aantal klanten van de in dit hoofdstuk genoemde cafés maar ook bijvoorbeeld, bij een gemeente die nadenkt over de WMO, aan externe instellingen zoals jeugdzorg, politie en wijkzorg.

---

#### 4 – KLEINE TOEPASSINGEN

De kleinste toepassingen zijn het makkelijkst te organiseren. Maar ze vergen wel ook voorbereiding van minimaal twee partijen: leiding en medewerker. Het gaat dan om keuzes als vragen zoals:

Denk je dat je werk beter kan? En denk je dat je een of meer ideeën het komend half jaar kan realiseren? Wat houdt dat tegen en welke factoren en acties zouden het mogelijk maken?

Kennen we voorbeelden van projecten en processen die goed lopen? Welke factoren zijn daarbij van belang?

Kunnen we die toepassen op andere projecten?

---

#### 5 – DE KRACHTTOEPASSING

Voor een aantal succesvolle Amerikaanse bedrijven, zoals bijvoorbeeld IBM, heeft Cooleridge de bekende suggestie om medewerkers in hun kracht te zetten vertaald naar teams en organisaties. De basis-veronderstelling is dat herkenning en erkenning van de eigen bestaande sterke punten een goede basis kan vormen voor ontwikkeling en vernieuwing. Het voordeel daarvan is meteen dat die vernieuwing als een ontwikkeling wordt gezien, en niet als een verandering. De mensen nemen immers mee wat goed is. Het aardige van deze aanpak is dat hij goed kan worden ingevuld door story-telling. Als bijvoorbeeld drie personen (al of niet groepsgewijs) een verhaal weten te vertellen over hun inzet en successen in hun werk is het voor de overige deelnemers niet moeilijk om daar de kracht- en motivatie-elementen in te herkennen, te benoemen en die te delen of daar wat aan toe te voegen.

- Wat zijn onze huidige krachten?
- Welke daarvan kunnen we gebruiken voor de uitdagingen in de toekomst?
- Wat zijn de krachten en succes-elementen in het beeld wat we van de toekomst hebben?
- Welke concrete mogelijkheden zien we daarvoor de komende weken en maanden?

# 7 DE SCAN MENS EN WERKDYNAMIEK (MWD)

## Samenvatting

De SCAN Mens en Werkdynamiek (MWD) onderscheidt zich in een aantal opzichten van andere scans gericht op inzetbaarheid en medewerkerstevredenheid.

### **Tweezijdige energie**

De kern van het achterliggend model is dat er niet alleen naar de medewerker wordt gekeken maar ook naar de organisatie. De medewerker heeft behoefte aan inzetbaarheid. En de werkgever heeft behoefte aan feitelijke inzet en toegevoegde waarde. Het gaat dus om een tweezijdige relatie. De vraagstelling houdt daar rekening mee. Is de werknemer gezond genoeg, voldoende competent en heeft hij goede zin in zijn werk? En andersom: maakt de werkgever voldoende gebruik van de competenties en ambities van de medewerker en investeert hij in onderhoud en verbetering?

### **Tweezijdige verbetering**

Een tweede verschil is dat niet wordt volstaan met het beoordelen van een situatie: er wordt ook gevraagd naar het wat en hoe van verbetermogelijkheden. De meest voorkomende vraag bij metingen: wat kunnen of moeten we hier mee, wordt dus al in de meting zelf beantwoord. Het woord Beter van de MTO-MWD-scan bevat de drie belangrijkste aspecten: het gaat om het verbeteren van Beweging en Energie binnen organisaties.

### **Tweezijdig inzicht**

In veel metingen wordt naar het oordeel van werknemers over werk en management gevraagd. Dat is ontoereikend voor beleid. In de MWD-scan wordt ook naar de inhoud en achtergrond van de ambities van de werknemers gevraagd. Aan werknemers geeft dat inzicht in hun positie en loopbaanmogelijkheden. Aan werkgevers geeft het inzicht in de energiebronnen en motivatoren van hun medewerkers. En aan de mate waarop ze daar al goed op nog beter op in kunnen springen.

### **Tweezijdige verbeterplannen**

In de wetenschap is het gebruikelijk iets te willen weten. In de bedrijfskunde is het gebruikelijk iets te willen weten om daar iets mee te willen doen. De MWD-scan voldoet aan de wetenschappelijke wensen maar is daarnaast de eerste die ook meet wat de verbeter- ideeën zijn van werknemers t.a.bv. hun eigen inzetbaarheid en de prestaties van de teams en afdelingen waar ze werken.

### **Een gezamenlijk doel**

Het komt voor dat organisaties gewoonweg willen weten of en in hoeverre hun medewerkers tevreden zijn. De MTOBeter- meter antwoord geeft daar eveneens antwoord op. Maar gaat dan nog een stap verder. Het antwoord waar het eigenlijk om draait is dat: wat is er nodig om met plezier goed te willen werken en goed te presteren? Nu en in de toekomst. Eigenlijk ligt daar de waarde van de MWD-scan.

## Individuele en groepsrapportages

Werknemers en organisaties hebben ieder eigen en samen ook een gedeelde verantwoordelijkheid om inzetbaarheid, prestatievermogen en feitelijke prestaties te onderhouden en te verbeteren. De MTO-MWD-scan geeft daarom zowel persoonlijke als op de organisatiegerichte rapportages.

Beiden kunnen overigens ook los van elkaar worden ingezet.

## De gang van zaken rond een meting

De MTO-MWD-scan wordt tot maart 2015 alleen ingezet door de samenwerkende adviseurs die zijn terug te vinden op [vroomlandadvies.nl](http://vroomlandadvies.nl), [vanlimptenco.nl](http://vanlimptenco.nl) en [de-naaw.nl](http://de-naaw.nl). Het is de bedoeling de meter na die proefperiode breder beschikbaar te maken.

Het onderstaand actieschema is alleen bedoeld als eerste handreiking. Aanpassing is mogelijk.

De meting wordt in de regel voorafgegaan door een gesprek met de opdrachtgever. Daarin worden doelstellingen en ambities van de opdrachtgever gematched met de mogelijkheden van de meting. Bij de rapportage zijn er verschillende mogelijkheden:

- Er worden wel of niet individuele rapportages – per mail – verstuurd naar iedereen die de meting heeft ingevuld. Bij de uitslagen wordt informatie gegeven over de betekenis en de actiemogelijkheden ervan. De rapportage wordt daarnaast begeleid door een kleine gebruiksaanwijzing. Op afspraak kan worden geregeld dat er interne of externe adviseurs/professionals klaar staan om op verzoek individuele invullers – medewerkers, leidinggevendenden of directieleden – van advies te voorzien.
- Er worden een of meer organisatie/groepsrapportages gemaakt. In de regel worden deze door een adviseur samengesteld en van opmerkingen voorzien. Deze rapportage kan – al of niet na een voorbespreking, maatwerk is belangrijk – worden aangepast en gepresenteerd of in discussie worden gebracht bij belangstellenden vanuit de opdrachtgever-organisatie. Daarbij mag een aanpakadvies worden verwacht. Of en hoe en in hoeverre onze adviseurs vervolgens een eventueel geplande verbeteraanpak ondersteunen is onderwerp van overleg.
- Uiteraard zijn onze adviseurs bereid en in staat tot begeleiding, ondersteuning en/of implementatie van een verbeterproces.

## Inhoudelijk overzicht van de MTO-MWD-scan

Zekerheid is niet langer een rots waarop een medewerker kan bouwen. De eisen en verwachtingen en zelfs de mogelijkheden van werkgevers zijn in verandering. De inzetbaarheid van medewerkers – en zeker de duurzame inzetbaarheid – is daarom een onderwerp om geregeld over na te denken. En waar nodig, aan te werken.

De vertrekpunten daarbij zijn simpel en hebben betrekking op:

| Onderwerpen om over na te denken             | Kernpunten                                                 |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| De fysieke en mentale gezondheid             | Kunnen we het?                                             |
| De competenties van de medewerker            | Kennen we het 1?                                           |
| De ervaringen van de medewerkers             | Kennen we het 2?<br>Heb en krijg ik voldoende ervaring?    |
| Betrokkenheid en energie                     | Zinvolheid en belang van het werk                          |
| De ambities van een medewerker               | Willen we het, werken we met plezier?                      |
| De flexibiliteit van een medewerker          | De toekomst: kan ik mee met de ontwikkeling die gaande is? |
| De toegevoegde waarde van zijn inzetbaarheid | Is er vraag naar? Wordt het nu en straks gewaardeerd?      |
| De motivatie van de medewerker               | Wil hij meedenken over verbetering?                        |

### En daarnaast is er de organisatiekant.

Iemand's inzetbaarheid kan in orde zijn, voor goede prestaties is meer nodig.

| Onderwerpen om over na te denken                                                                | Kernpunten                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zijn de targets en verwachtingen duidelijk en concreet?                                         | Doelen, targets, concrete criteria                                                         |
| Zijn arbeidsomstandigheden en hulpmiddelen voldoende?                                           | Overbodige belasting verwijderen, verbetering werkprocessen, meer resultaat gericht werken |
| Is de belasting in balans met de belastbaarheid?                                                | Balans in het werk (tijd, tempo, complexiteit, stress en energie)                          |
| Worden de prestaties van de medewerker gewaardeerd?                                             | Feedback, zelfvertrouwen, energie                                                          |
| Hoe is match tussen de ambities van de medewerker en de ambities waar de organisatie om vraagt? | Werken met plezier, presteren met plezier                                                  |
| Worden de ideeën van medewerkers gevraagd en gewaardeerd                                        | Verbinding, groei, resultaatverbetering                                                    |
| Wordt er in de medewerker geïnvesteerd?                                                         | De balans tussen vragen en geven van energie en verbinding                                 |

Kernpunten van de twee reeksen vragen zijn eigenlijk drie basisvragen:

- Is de inzetbaarheid van de medewerker voldoende?
- Wat is het niveau van de energie die de medewerker aan de organisatie geeft?
- Wat is het niveau van de energie die de organisatie in de medewerker steekt.

### Energiescore van de medewerkers maar ook een score van de organisatie

De MTO-MWD-scan is daarmee ook de enige meting die niet alleen het energieniveau van de medewerker(s) bepaalt maar ook een energiescore van de organisatie aangeeft.

De basis daarvoor ontstaat omdat in de vragenlijst de ambities van de medewerker gematched worden met de ambities waar de organisatie behoefte aan heeft. Dat heeft voordelen. In de eerste plaats wordt duidelijk wat de motivaties zijn van de medewerkers zijn in het werk. En in de tweede plaats geeft het zicht op de criteria's die medewerkers hanteren bij het beoordelen van het werk. En tenslotte geeft het medewerker en organisatie zicht op welke verlangens en ambities de huidige en toekomstige resultaten van de organisatie zijn gebouwd

### Duurzame inzetbaarheid en duurzaam prestatievermogen

Voor duurzame inzetbaarheid is het nodig om naar de toekomst te kijken. Om het gripbaar te houden hangt er we daarbij een periode van ongeveer drie jaar. Centraal staat weer de tweezijdige relatie tussen medewerker en organisatie. Het grote voordeel van de vragen bij de MTO-MWD-scan is dat ze richting geven aan verbeter-aanpakken, zowel voor de medewerker zelf als voor de organisatie. Enkele onderwerpen zijn gericht op verschillende aspecten van de tweezijdige relatie. De belangrijkste zijn

echter gericht op gezamenlijk beter presteren. Op die manier worden duurzame inzetbaarheid van de medewerker en duurzame prestatie van de organisatie verenigd.

De MTO-MWD-scan geeft antwoord op de volgende vragen

| Tweezijdige aandachtspunten                                                                            |                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Onderwerpen vanuit de werknemer                                                                        | Onderwerpen vanuit de organisatie                                        |
| Hoe zie ik mijn fysieke en psychische belastbaarheid over drie jaar?<br>Wat kan ik daar zelf aan doen? | Werkt de organisatie mee bij aanpassing aan mijn mogelijkheden?          |
| Heb ik voldoende vertrouwen in mijn toekomstig werkvermogen?<br>Hoe kan ik zelf dat verbeteren?        | Helpt de organisatie mee met toekomst/loopbaanplannen van de medewerker? |
| Wil ik bij deze organisatie blijven, doorgroeien of wordt het tijd te vertrekken?                      | Biedt de organisatie toekomst?                                           |
| Kan ik zelf verbeterplannen maken mof is het beter dat samen met de leiding te doen?                   |                                                                          |

| Onderwerpen om over na te denken                                                | Kernpunten                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Waaraan moeten we werken wil ik mijn inzetbaarheid onderhouden en/of vergroten? | Werkcondities, competenties, ervaring opdoen, leren, overlegverhoudingen, energiebronnen vergroten |
| Waaraan moeten we werken om het prestatieniveau te onderhouden of te vergroten? | Werkprocessen verbeteren, meer sturen op waardering van klanten/afnemers                           |
| Worden de prestaties van de medewerker gewaardeerd?                             | Feedback, zelfvertrouwen, energie                                                                  |

## DEEL 2 HET PRAKTIJK-GEDEELTE:

### DE DOE-BOEKJES

58



---

1 - MOTIEVEN, OPBRENGSTEN EN METHODIEKEN BIJ WERK- EN PRESTATIEVERBETERING:  
DE DYNAMISCHE AANPAK

---

2 - DE PRAKTIJKGIDS VOOR INZETBAARHEID EN ENERGIE 2016

---

3 - ONE PAGE OPBRENGST-GERICHT WERKEN AAN INZET EN INZETBAARHEID

---

4 - POWERPLAY IN DE PRAKTIJK VAN GOED WERK EN PREVENTIE VAN UITVAL.

---

5 – DE RI&E ALS BETAALDE BELEDIGING 1 EN 2



# 1 - MOTIEVEN, OPBRENGSTEN EN METHODIEKEN BIJ WERK- EN PRESTATIEVERBETERING: DE DYNAMISCHE AANPAK

59

## DE GROTE LIJN

Elke organisatie heeft ambities, heeft stabiele ontwikkelingslijnen en kent sterke punten. En moet zich voorbereiden op kleine veranderingen op korte termijn en ongewisse veranderingen op lange termijn. Er zijn daarnaast ook zwaktes. Soms geldt dat verzuim, soms de synergie op afdelingen, soms de energie of de prestaties.

Cruciaal voor de volwassen arbeidsrelatie is dat die niet als afzonderlijke targets in projecten of plannen worden opgepakt. De leiding en in toenemende mate ook de medewerkers kunnen samen en in dialoog met elkaar ontwikkelkracht vinden en gebruiken. Met als doelstelling beter presteren met meer energie, creativiteit, synergie, betrokkenheid en plezier.

De grote lijn is: met problemen oplossen kom je van -1 naar 0. Met energie organiseren kom je in de plus! En heb je de dynamiek te pakken dan kom je steeds verder...

## ESSENTIELE KEUZES BIJ WERKDYNAMIEK

Er zijn veel manieren en mogelijkheden waarmee leidinggevenden kunnen werken aan succes voor henzelf, hun medewerkers en hun teams. Vanuit het concept van de volwassen en dynamische arbeidsrelatie kan je een aantal van hen samenvoegen tot een aanpak die elke leidinggevende goed past. En zorgt voor het juiste maatwerk. Het vertrekpunt is het gegeven dat medewerkers en leidinggevenden meer ambities, competenties en creativiteit hebben dan ze in hun werk kwijt kunnen. Er is kortom meer dynamiek mogelijk. Hieronder vind je daarom de methodieken die leiden tot meer energie, plezier en succes.

Expliciet hebben we in de bovenstaande regels al een aantal keuzes gemaakt:

1. Het gaat om succes voor leidinggevenden, teams en medewerkers
2. Het gaat om een passende aanpak
3. Het gaat om een dynamische aanpak
4. En het gaat om maatwerk
5. Het moet bestendig zijn en de motor worden voor blijvend succes.

## SUCCES ALS ENERGIEBRON. ORGANISEER ZE IN KORTE TERMIJNEN.

Niemand houdt van problemen. En iedereen houdt van successen. Een welkom bijkomend geschenk is dat de meeste mensen ook een beetje houden van zichzelf. En dus ook van eigen succes.

Successen kunnen echter pas dienen als energiebron als ze concreet zijn en behaald kunnen worden. Dat betekent dat je ze moet organiseren. De meest doeltreffende methodiek is om ambities en jaarplannen te vertalen naar haalbare targets met een termijn van een week, twee weken of een maand. Minder algemeen beleid. En meer concrete acties en afspraken. Daarmee kan een leidinggevende meteen al twee sterke slagen maken. Veel



adviesbureaus prediken dat enthousiasme en betrokkenheid pas ontstaan als medewerkers weten wat van ze verwacht wordt. Door je te richten op korte tussensprints bevrijd je je van twee belangrijke energie-lekken. Taak- onduidelijkheid verdwijnt. De werkdruk wordt minder door concrete planning en goede afspraken. En voor directe energie: door targets te vertalen naar korte termijndoelen kan een leidinggevende ook makkelijker successen benoemen en positieve feedback geven. En dat geeft energie en zelfvertrouwen.

## NIEUWE ENERGIE IS OOK MOGELIJK ZONDER DIRECT SUCCES: WAT ZIJN DE COLLECTIEVE STERKE KANTEN?

Soms is het moeilijk om vooraf al successen te kunnen benoemen. De toekomst kan onzeker zijn. Maar ook dan is energie op te wekken. Een bekende manier is die van het *waarderend onderzoek naar de eigen krachten* in een team. En bij medewerkers. En leidinggevende. Die methode is de basis voor de successen van IBM. Het werkt vrij eenvoudig.

1. Bedenk waar je bedrijf of je team de afgelopen tijden goed in was.
2. En wat de sterke kanten waren of zijn van het team.
3. Vertel er voorbeeldverhalen over.
4. Benoem dan de sterke kanten die door meerdere mensen zijn genoemd en bespreek welke van die sterke kanten ingezet kunnen worden om de komende werkzaamheden en uitdagingen op te pakken.
5. Verdeel die uitdagingen in korte onderdelen, geef ze aan de juiste mensen en gebruik positieve feedback.

Het in stukjes verdelen van targets en uitdagingen is belangrijk. Of dat meteen precies de goede kant op gaat maakt niet veel uit. Het gaat er immers om dat de auto eerst in beweging komt. En een rijdende auto is veel makkelijker in de juiste richting te sturen.

## DOELGERICHTE DYNAMIEK ALS ENERGIEBRON

In de management- en advieswereld wemelt het van toverwoorden als bevlogenheid, wendbaarheid, weerbaarheid, betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Daar wordt niet iedereen even blij van. Te vaak worden ze normatief gebruikt en gaat het om opgelegde concepten. Aan de andere kant zijn er ook allerlei klachtwoorden zoals werkdruk, werkdrukbeleving, stress en regeldichtheid. Daar wordt ook niet iedereen blij van. Soms worden ze zelfs als onterecht verwijt ervaren. Laat je niet vangen door concepten of klachten. Niet de problemen maar de belemmeringen om ze op te lossen zijn van belang. Kijk naar je doelstellingen en vertrek eens vanuit de basisgedachte van een organisatie: samen doelgericht en met plezier presteren.

In een volwassen en dynamische arbeidsrelatie gaat het niet om losstaande begrippen maar om het functioneel optimaliseren van activiteiten en condities om doelen te behalen. Klanten/opdrachtgevers stellen eisen, leidinggevendenden hebben hun eigen doelstellingen en werknemers hebben hun eigen ambities. De kunst is die functioneel in balans te brengen. Dat wordt makkelijker zodra leidinggevendenden en medewerkers niet alleen de eigen stokpaardjes berijden maar ook eens die van een ander bestijgen. Dat lijkt moeilijker dan het is en valt in de praktijk erg mee. Alle neuzen staan meer dezelfde kant op dan je denkt. Veel medewerkers vinden prestaties en resultaten belangrijk. En veel leidinggevendenden zien snel in dat disfunctionele condities het energie-niveau en het prestatieniveau in de weg zitten.

Het vergt wel geregeld een dialoog tussen leiding en medewerkers. De basisvragen daarbij zijn:

1. *Welke resultaten worden van ons verwacht en tot welke doelstellingen leidt dat? (nu of straks)*
2. *Wat zijn de opbrengsten voor jezelf, team en medewerkers als dat wordt gehaald?*
3. *Zijn de bestaande werkprocessen goed genoeg of kunnen er zaken beter?*
4. *Zijn de bestaande werkcondities goed genoeg of kunnen er zaken beter?*

## 5. Hoe blijven we met elkaar in dialoog over vorderingen en tegenvallers?

Ook hierbij geldt dat kleine stappen beter zijn dan grote. Het is zelfs zo dat tijdens een proces van kleine stappen vanzelf een flow ontstaat waarbij vaak een aantal stappen tegelijk kunnen worden genomen.

In deze methodiek worden drie (nauwelijks) verborgen krachten aangesproken. Ten dele gaat het over materiële zaken (zoals bijvoorbeeld *de zwaarte van het werk, voldoende competenties, goede planning, de juiste middelen*). Daarmee wordt het mogelijk goed en snel en slim te werken. De andere aspecten zijn eigenlijk meer psychologisch van aard. Duidelijkheid over doelen is belangrijk, het behalen en waarderen ervan geeft flow. Voor verbetering van werkprocessen zijn aspecten belangrijk als *samenwerken, communiceren, afstemmen, goede sfeer*. Bij afspraken om in dialoog te blijven gaat het om *meetbare klantwaardering, respect voor ieders inzet, vertrouwen en betrokkenheid*, kortom om goede psychologische verhoudingen.

- *Zet die materiële en immateriële aspecten eens op een rij. Meestal scoor je al ruim voldoende. Reden voor tevredenheid. En dat kan nog veel beter. Overleg en actie om van een aantal zeventjes een acht te maken zorgt voor dynamiek.*
- *Je zou eens kunnen proberen de leiding van een overlegvergadering aan werknemers over te dragen. Wellicht zit je dan af en toe ongemakkelijk op je handen. Volhouden zorgt er voor dat je werknemers groeien en je heleboel dagelijkse sores kwijt bent.*

### STUUR OP DE DRIE BASISBEHOEFTE: GRIP, ZELFSTANDIGHEID EN SAMENHANG

Mensen kunnen onderling aanmerkelijk verschillen in competentie en houding. Maar ze hebben ook veel gemeen. Dat geeft veel mogelijkheden en dus komen beide aan bod.

De gemeenschappelijke kenmerken van medewerkers zijn goed bekend uit de motivatietheorie.

- *Mensen willen grip op hun eigen situatie,*
- *daarbij eigen keuzes kunnen maken*
- *en het tegenover gestelde geldt ook: ze hebben behoefte aan samenwerking en zich onderdeel te weten van een grotere groep.*

Door daarop in te spelen worden motivatie en energie groter.

Het sturen op die krachten kan het best gebeuren aan de hand van het al eerder genoemde “*waarderend onderzoek*”. Maar wil je dat energie, prestaties en plezier worden versterkt dan moet dat wel dynamisch onderhouden worden. In alle gevallen gaat het om een plan om de communicatie en samenhang te verbeteren. Dat geldt zowel topdown (en omgekeerd) als horizontaal (medewerkers onderling. Medewerkers moeten elkaar kunnen vertellen waarmee ze bezig zijn, welke doelen ze nastreven, welke keuzes ze maken, wat hun positieve en negatieve ervaringen zijn en wat er voor verbeter-, hulp- of leerbehoeften zijn. Dat klinkt veelomvattend, maar als een team er een gewoonte van maakt dagelijks een paar minuten bij elkaar te zijn of eens per week of per veertien dagen dat soort onderwerpen te bespreken gebeuren er wonderen. Er komt meer synergie en allerlei kleinere problemen worden sneller opgelost. Voor leidinggevenden is het zaak een manier te vinden om hun kennis van en nabijheid t.a.v. de medewerkers te vergroten. Daarvoor zijn legio mogelijkheden.

- *Een topmanager heeft er bijvoorbeeld een gewoonte van gemaakt eens per veertien dagen te lunchen met steeds een andere groep van de werkvloer. Onderwerp: wat zijn je ervaringen in het werk? wat gaat goed, wat kan beter? Welke lijn en kracht zit er in?*
- *Een andere manager verzamelt en communiceert eens per veertien dagen de verhalen vanuit de werkvloer en van zichzelf over prestaties en positieve ervaringen dan wel over de noodzaak tot verbetering in kleine stapjes.*

- *Wat ook goed werkt is de “scrum”. Een rugbyterm die aangeeft dat de spelers zich verzamelen waarna een speler de bal in de groep werpt. In de bedrijfspraktijk gaat dat anders. Per maximaal 7 medewerkers is er ‘s ochtends aan het begin van het werk een kort samenzijn (5 a 7 minuten) waarbij elke medewerker vertelt wat zijn doel voor die dag is. Soms kan hij om raad vragen, soms om hulp. In alle gevallen ontstaat een positieve boost.*

## MAAK EEN ENERGIEKE CULTURELE MEERDERHEID DOOR VOORKANTSTURING

Niet iedere medewerker is altijd even enthousiast en competent. Een mogelijkheid om dynamiek en draagvlak te vergroten is de methode voorkant-sturing. In de regel kan je als er vernieuwing of verandering nodig een groep werknemers globaal in vier delen. Groep 1 ziet het goed zitten, groep 2 ook wel, maar wat minder, groep 3 heeft vraagtekens en groep 4 is tegen of onverschillig.

- *De vernieuwing dient dan aan de groep te worden voorgelegd en daarna volgt een vaste volgorde van bespreking. Groep 1 komt het eerst aan het woord, groep 2 mag daarop reageren, dan groep 3 daar weer op, dan groep 4. In de tweede ronde mogen groep 1 en daarna groep 2 daar weer op reageren, waarna de zaak met conclusies of plannen wordt afgesloten. Zo kan je als leidinggevende ervoor zorgen dat de positieve kanten en mogelijkheden hoger en eerder op de agenda komen. Het heeft ook een beïnvloedende werking: groep 2 en 3 schuiven iets naar groep 1 toe en zo creëer je een culturele meerderheid waar een groot deel van groep 4 zich aan aanpast. Waar nodig moet wel worde geïnvesteerd in kennis en samenwerking.*

## ZET JE MEDEWERKERS IN HUN STERKE KANT

Uiteraard zijn er verschillen tussen de medewerkers. Soms vanuit het verleden. Hou je medewerkers klein dan krijg je volgende dwergen. Maak je ze groot dan krijg je reuzen. De meesten willen zelfstandig werken, andere zijn meer volgers. De meeste willen groeien in competentie en invloed anderen komen vooral voor hun loon. Ze zijn allemaal een beetje anders. Maar elke medewerker heeft een aantal punten waar hij zich sterk op voelt, die zorgen voor zelfvertrouwen of voor optimisme en groei. In een volwassen arbeidsrelatie moet een leidinggevende eigenlijk van alle medewerkers weten aan welke knop hij moet draaien. Heel moeilijk is dat niet. Je komt er snel achter met vragen zoals:

1. Wat geeft jou energie op je werk
2. Wat zijn je eigen sterke kanten
3. Wat zijn je ambities t.a.v. het werk en t.a.v. jezelf
4. Wat mag ik, wat mogen je collega's van jou verwachten
5. En wat vindt je dat je van ons mag verwachten.

In de regel variëren de knoppen tussen de nadruk op *sfeer, gehoord worden, zinvol werk doen, problemen oplossen en resultaten behalen*. Door op de juiste momenten van die sterke kanten gebruik te maken ontstaan energie, motivatie en betrokkenheid. Mensen leren hoe het voelt om “er toe te doen”.

Dit is iets om ook te onthouden bij groepsgesprekken. Voorkant-sturing kan dan ook gericht worden op de sterke kanten van de teamleden. Werk je met verbetergroepen zorg en dan ook voor dat mensen van elkaar kunnen leren. En hou degenen die altijd in hu eentje vooruitdraven een beetje tegen door samenwerking te eisen. De basisvraag waarop een leidinggevende antwoord moet kunnen geven is: weet ik per medewerker de juiste knoppen om hem/haar aan ter spreken op en ter stimuleren op zijn sterke kanten en ambities. Hier is veel winst te halen. Zeker ook voor medewerkers. Onderprestatie levert een groot energielek. *Naast de pakweg 40% van de medewerkers die te maken heeft met werkdruk is er gemiddeld 25% die onder zijn kunnen werkt. Dat kan een stuk beter.* (Waardoor hun zelfvertrouwen stijgt en de werkdruk weer afneemt).

## DE LEIDINGGEVENDE EN EEN DYNAMISERENDE CULTUUR

De beste manier van leidinggeven is al 75 jaar bekend: het gaat om een combinatie van doelgerichtheid en het rekening houden met de krachten en ambities van medewerkers. Maar soms hebben leidinggevende daar moeite mee. Ze voelen zich soms meer verantwoordelijk, zitten meer in de beleids sfeer en willen zich ook door eigen besluiten laten gelden. En soms voelen ze zich opgejaagd door hogerhand. En voor je het weet heeft een leidinggevende toch onbewust de neiging zelf het voortouw te nemen.

Er zijn gemakkelijke methodieken om leidinggevend inzicht te geven in de mogelijkheden om inzicht te krijgen in hoe het beter moet. En het is ook niet moeilijk om de opbrengsten ervan in beeld te brengen. Groepsgewijze 1-op1 gesprekken geven snel inzicht en richting. Het gaat dan om eenvoudige vragen als

- Denk je dat je werk beter kan?
- Wat zie jij als je eigen taken en kom je daar voldoende aan toe?
- Wat zijn de sterke kanten van je medewerkers?
- Welke mogelijkheden bieden die aan jou en aan het team?
- Wat zou dat opleveren?

Maar daarna geldt: het veranderen ervan is makkelijker gezegd dan gedaan. En dus moet een plan worden gemaakt dat af en toe ondersteuning behoeft. In elk geval kan je denken aan vier vaste cultuurafspraken:

1. Vaststellen wat de prestaties, creativiteit en gewenste inbreng is. (Doelen, middelen en spelers vaststellen)
2. Vaststellen van enkele grote ontwikkelingslijnen (ontwikkelings- en opbrengst-verwachtingen opstellen en communiceren: groeiverwachting)
3. Benoemen van de leidende waarden waarmee het dagelijkse werk richting en energie krijgt (hier vallen nu makkelijk woorden als respect voor anderen, ruimte laten, synergie, stimuleren van en ontvankelijk zijn voor andermans creativiteit en vertrouwen, maar beter is dat de leidinggevend in het zelf formuleren)
4. Afspraken t.a.v. individuele inzet en vooruitgang voor medewerkers (elk heeft zijn eigen sterke punten, zwaktes, gewoontegedrag, ambities en mogelijkheden). Dit kan worden gedeeld met de medewerker zelf via de scan Mens&Werkdynamiek en met HR).

Nogal wat leidinggevend laten hun agenda volstromen. Of laten zich overlopen door de Dagerende Dingen. Effectiever is dagdelen te blokkeren en over de bovenstaande methodieken na te denken. En telkens opnieuw te bedenken waar en wanneer uitvoering ervan mogelijk is. Mensen en bedrijven krijgen meer energie en betrokkenheid als ze die bij de anderen mogelijk maken.

# 2 - DE PRAKTIJKGIDS

## VOOR INZETBAARHEID EN ENERGIE 2016

64

### VOORWOORD

Deze praktijkgids is ontstaan in discussies met de leidinggevendenden van de gemeente Buren. De door de Nederlandse Academie voor Arbeidswetenschappen ingebrachte ideeën zijn terug te vinden op de laatste bladzij.

Zoals de lezer – en hopelijk gebruik(st)er zal zien is het een “open” gids geworden. De invulling is overgelaten aan de leidinggevendenden zelf.

De gids reikt daartoe de middelen aan.

Centraal staan daarbij de verhalen en ervaringen van medewerkers en leidinggevendenden over kracht, succes, inzet en resultaten binnen de gemeente zelf.

Of anders gezegd: deze gids is bedoeld om die alle ruimte te geven.

### INHOUDSOPGAVE

---

de praktijkgids voor inzetbaarheid en energie / een programma voor leidinggevendenden

Stap 1 - energie, plezier en resultaat bij het bestaande werk: storytelling

Stap 2 – werken aan verbetering van het bestaande werk: gericht overleg

2.1 *versterking van energie, betrokkenheid en resultaat van het bestaande werk*

2.2 *versterking van energie, betrokkenheid: bouwen op de krachten van het team*

Het onderhoud: werken aan de basis van energie, motivatie en resultaat

Stap 3 - werken aan verandering

### BIJLAGE

---

Gedachten over verandering: moeten, willen en kunnen en hun opbrengst

Gedachten over individuele medewerkers: waar zitten hun ambitie- en energieknoppen?

Pas op voor de staphorster-route: zet de poort open en zorg voor vers bloed

Handreikingen vanuit de wetenschap

# DE PRAKTIJKGIDS VOOR INZETBAARHEID EN ENERGIE

65

## EEN PROGRAMMA VOOR LEIDINGGEVENDEN

Organisaties zoeken naar vernieuwing. Daarbij worden andere eisen gesteld aan medewerkers. En medewerkers zelf zijn ook aan het veranderen. Toverwoorden zijn innovatie, nieuw eigenaarschap en vitalisering. Van veel kanten worden daartoe visies en modellen aangereikt. Maar de vertaling naar een innovatieve en krachtige praktijk is vandaaruit moeilijk. In dit stuk werken we andersom. Het gaat om een praktische aanpak van waaruit “vanzelf” vernieuwing ontstaat. De basisvraag is:

Wat kan je in de dagelijkse praktijk doen om te zorgen voor

- succes in het bereiken van doelen
- en succes t.a.v. de inzet van energieke en enthousiaste medewerkers.

We hanteren daarbij twee uitgangspunten:

1. Medewerkers zijn de moeite waard: ze kennen het werk, hebben ambities, zijn bereid zich in te zetten, het zijn verstandige mensen met ideeën en ze zijn graag trots op zichzelf en hun werk.
2. Leidinggevenden proberen doelen te bereiken en houden daarbij rekening met de kwaliteiten en gedachten van hun medewerkers. Daar voegen ze ook wat aan toe: ze hebben andere kontakten en meer overzicht.

---

### WAAR GAAT HET OM?

- De kunst is om de doelen en kwaliteiten bij elkaar te brengen op een manier die leidt tot energie, betrokkenheid en inzetbaarheid. En liefst ook tot motivatie en werkplezier.
- Leidinggevenden hebben daarbij een speciale taak: door een zekere spanning toe te voegen ontstaan beweging, richtingsgevoel en wordt de ontwikkeling gestimuleerd. De interne en externe waardering neemt toe.

---

### HOE DOE JE DAT?

Er is maar één methode om dat te bereiken: met elkaar in gesprek komen en blijven. Op een manier die werkt. Hieronder staat de basismethodiek. En eigenlijk gaat het steeds om hetzelfde: spreken en luisteren. En zorgen dat ervaringen, problemen en goede ideeën worden omgezet in concrete actie. Hieronder beperken we ons eerst tot wat je kan doen. Tussendoor en achteraf geven we aan waarom het werkt. En voegen we aanvullende tips en ideeën toe.

---

### STAP 1 - ENERGIE, PLEZIER EN RESULTAAT BIJ HET BESTAANDE WERK: STORYTELLING

**Afspraak: begin elke vergadering met een vraag aan de aanwezigen om heel kort een verhaal te vertellen over iets dat goed is gegaan of waar plezier aan is beleefd. Dat kan over het werk gaan, maar ook over samenwerking of een bijzondere manier waarop doelen zijn bereikt.**

Dat is het. Niet meer en niet minder.

---

### WAAROM HET WERKT

*Uitonderzoek blijkt dat er drie basisbehoeften bestaan bij mensen. 1 – Grip hebben op hun bestaan en werk. 2 – Zelfstandig beslissingen kunnen nemen op basis van eigen inzichten en behoeften. 3 – Ze willen op een of andere manier bij een groep (het team/de afdeling) horen. Storytelling voldoet aan alle drie die zaken: iemand vertelt een verhaal over iets dat hem/haar is gelukt of plezier deed (grip en ambitie), hij/zij heeft daarbij keuzes gemaakt en kennelijk vindt de groep zijn verhaal belangrijk. Bij een positieve feedback, zeker van de leiding (maar ook van collega's) groeien zelfvertrouwen, betrokkenheid en energie.*

*Tip: stel dat er per bijeenkomst een drietal mensen wat vertelt. Hou dan je mond tot de laatste klaar is en laat dan blijken dat je geluisterd hebt. Benoem zo mogelijk in positieve zin wat je gehoord hebt. Een mooi staaltje samenwerking, een manier om klanten tevreden te krijgen, slim gedaan, iets voor de collega's?*

## STAP 2 – WERKEN AAN VERBETERING VAN HET BESTAANDE WERK: GERICHT OVERLEG

### 2.1 VERSTERKING VAN ENERGIE, BETROKKENHEID EN RESULTAAT VAN HET BESTAANDE WERK

**Kom eens in de 6 á 8 weken als team bij elkaar en bespreek ervaringen en verbetermogelijkheden rond bestaande werkprocessen.**

Het is handig dan vooraf op basis van wat in een team leeft een of meer thema's te kiezen. Dat kan een werkproces zijn, maar ook een samenwerkingsproces, klantrelaties of zelfs een oefening van iets. De vorm blijft hetzelfde: vraag om voorbeelden. Storytelling blijft de betekenis gevende basis. En is ook makkelijker dan werken met abstracte ideeën. Zorg er daarbij wel voor dat de gesprekken niet blijven hangen in aandacht voor de oorzaken. Je krijgt meer energie als je eerst inventariseert wat de opbrengst is van mogelijke verbeteringen. Je moet nl niet de problemen water geven maar de opbrengst en de energie waarmee aan verbeteringen wordt gewerkt. En let op dat iedereen aan het woord komt en niet alleen de bijdehandjes.

### 2.2 VERSTERKING VAN ENERGIE, BETROKKENHEID: BOUWEN OP DE KRACHTEN VAN HET TEAM

**Kom eens per half jaar bij elkaar en laat de medewerkers groepsgewijs verhalen vertellen op basis van drie vragen:**

- **Wat zijn de sterke kanten van ons team?**
- **En wat is de waarde van ons team voor ons zelf?**
- **En wat is/zijn de waarden van ons team voor de buitenwacht?**

Zorg dat de antwoorden in steekwoorden worden verzameld op een flipover en hang ze daarna her en der op de afdeling. Eventueel haal je er af en toe "klanten" van het team bij.

Gebruik de door de medewerkers zelf benoemde waarden bij je teamgesprekken en je individuele medewerkersgesprekken, maar maak er geen ijzeren kaders van (beter: en hoe ga jij om met....?)

#### WAAROM HET WERKT

*2.1 Dit werkt om verschillende redenen. En heeft verschillende positieve effecten. Om mee te beginnen: als je aan een medewerker vraagt of zijn werk beter kan zegt hij meestal ja. En weet hij voorbeelden. Op de vraag of hij kansen ziet die verbeteringen te realiseren volgt meestal een verontschuldigend lachje. Het zal wel ergens aan liggen. Door verbeteringen met een vaste serie bijeenkomsten op te pakken haal je veel stilzwijgend ongerief (energieverlies) weg en voldoe je aan twee sterke wensen van medewerkers: gehoord worden en feedback krijgen. Dat geeft betrokkenheid en perspectief.*

*2.2 Door de sterke kanten van een team te inventariseren geef je de beste feedback (en hun eigen feedback) over hun eigen waarde en hun krachtbronnen. Veel grote bedrijven noemen dit appreciative inquiry (waardierend onderzoeken). En gebruiken de benoemde en herkende krachtbronnen bij het zoeken naar vernieuwing en verbetering. ("Wij hebben aandacht voor de resultaten van ons werk, voor klanten, kunnen goed samenwerken" enz enz). Het is het zelfgekozen houvast en het draagvlak voor de daverende dagelijkse dingen...*

*Het heeft ook een positieve invloed op jezelf als leidinggevende. Luisteren en even op je handen zitten is niet makkelijk. Maar wel erg lonend. Leidinggevend hebben meer overzicht en meer informatie. Soms zijn ze ook veel beter opgeleid of hebben ze meer ervaring. Ondanks alle goede bedoelingen nemen ze dan snel het heft in handen bij het aanduiden van de goede richting of bij de besluitvorming. Zo houd je mensen klein en worden het volgers/tegenwerkers (en moet je zelf meer doen). Het gaat om sturen door te luisteren en gerichte vragen stellen.*

## HET ONDERHOUD: WERKEN AAN DE BASIS VAN ENERGIE, MOTIVATIE EN RESULTAAT

Dit kan je het best eerst oefenen door het eerst op papier voor te bereiden en het daarna met een of meer collega-leidinggevend te bespreken (of er een goed voorbereide workshop van 1,5 uur aan te besteden).

### **Organiseer jaarlijks een bijeenkomst waarbij antwoorden worden gezocht op cruciale vragen met het oog op een wat langere termijn.**

1. Zijn de competenties (kennis en vaardigheden) voldoende om het werk goed te doen?
2. Zijn de verhoudingen op het werk goed genoeg (collegialiteit, elkaar helpen, plezier in het werk, trots op resultaten)?
3. Is de waardering van onze klanten/opdrachtgevers groot genoeg?
4. Zijn er verbeterpunten t.a.v. de werkcondities?
5. Zijn er verbeterpunten t.a.v. de planning van het werk?
6. Is voldoende duidelijk wat medewerkers en leidinggevend mogen eisen en verwachten van elkaar?
7. Wat is de eigen inzet van de medewerkers en van jezelf als leidinggevende aan het werk?

#### WAAROM WERKT HET EN HOE DOE JE DAT?

*Die vragen raken precies de motivatiepunten van je medewerkers. In de praktijk is het waarschijnlijk handiger om met vraag 2 te beginnen. Is je dat te abstract dan kan je het ook anders doen. Geef de bovenstaande punten ieder een rapportcijfer tussen de 1 en de 10. Dan blijkt vanzelf wel waar de aandachtspunten liggen. Je kunt de bovenstaande punten ook uitzetten bij groepjes medewerkers. Of een kleine Excel-vragenlijst rondsturen aan je medewerkers. Of je kunt iemand van HR bijvoorbeeld enkele oriënterende gesprekken laten voeren met medewerkers. Let er dan wel op dat de inzet altijd positief moet zijn. Met het antwoord op de vraag: waar liggen de problemen schiet je niet op. Je kan die soms wel inventariseren. Maar daar moet het dan niet bij blijven. Het gaat steeds om de (vervolg)vraag: waar liggen verbetermogelijkheden en zijn daar ideeën over? Wat kan dat opleveren voormedewerkers en team? Zo komen de speerpunten voor nieuw beleid vanzelf naar voren.*

## STAP 3 - WERKEN AAN VERANDERING

Mettertijd veranderen de condities en de eisen die aan het werk worden gesteld. Vaak gebeurt dat van buitenaf. Maar soms ook van binnenuit. Je ziet zelf nieuwe uitdagingen. Of je merkt dat de medewerkers veranderingen willen. Of, maar dat is ook niet goed, ze geen uitdagingen meer hebben. Soms gaat het om technologische vernieuwingen, soms om budgetten of om beheers-systemen. Of om iets dat nog onduidelijk is. Je zult dan toch beleid moeten maken. En met iets nieuws komen zodat er een zekere (gezonde) spanning bestaat tussen het bestaande en de nodige of gewenste verbetering of vernieuwing.

### **Besprek in een van de onder stap 2 genoemde bijeenkomsten je keuze uit de vragen:**

1. **Wat gaat er de komende paar jaar veranderen?**
2. **Welke eisen worden aan ons gesteld en wat is nodig om ervoor te zorgen dat we over een paar jaar nog even gewaardeerd zullen worden? Wat betekent dat voor ons?**
3. **Welke stippen op die horizon kunnen we nu al benoemen?**



#### 4. Welke activiteiten zullen blijven en welke zullen veranderen?

#### 5. Hoe kunnen we daar aan werken?

#### 6. Welke ideeën leven onder de medewerkers?

Het is wel belangrijk dat je een dergelijke bijeenkomst zelf goed voorbereid. Zijn er eisen, ontwikkelingen of cijfers bekend? Zonder transparantie van de leidinggevenden wordt veranderen en vernieuwen een stuk moeilijker. Maak er geen aparte serie vervolgbijeenkomsten van maar pak het op bij de onder 2 genoemde bijeenkomsten. Het gaat om, zoals een collega dat noemt, piece-meal engineering: kleine organische stapjes.

#### WAAROM HET WERKT

*De bekende Daverende Dagelijkse Dingen zorgen er voor dat er te weinig over de toekomst wordt nagedacht. Maar elke medewerker weet dat de toekomst veranderingen brengt. Het gaat dan platweg over de toekomst van hun inkomen, hun ambities en hun perspectief. Om die reden geeft een duidelijk beleidskader de vastigheid die medewerkers nodig hebben. Het zelf betrokken worden bij de invulling van dat beleidskader geeft ze kracht, zelfwaardering en vermindert de weerstanden. Ze hebben geen behoefte aan uitgeschreven beleidsrapporten. Maar wel aan duidelijke stippen aan de horizon. En aan het werken aan verbeter- of verandertrajecten met duidelijke doelen op redelijk korte termijn. Naarmate je er met je medewerkers beter in slaagt lange termijn doelen te vertalen in korte-termijn acties en activiteiten zal het enthousiasme groeien. En valt er vaker wat te vieren. Uiteraard zal je eerst aan de slag moeten met de meest actieve werknemers. Maar zorg er voor dat je ook ruimte laat voor de gedachten van de middenmoters en de mensen die het minder zien zitten of stil blijven staan. De door jou gestimuleerde samenwerking tussen de kopgroep en de middenmoters zorgt voor een culturele omslag in je team.*

# BIJLAGE

## GEDACHTEN OVER VERANDERING: MOETEN, WILLEN EN KUNNEN EN HUN OPBRENGST

Medewerkers zijn zelfstandige weldenkende mensen. Het tot verandering overhalen met duidelijke verhalen of zelfs met dwang: het werkt niet of niet echt. Ga ervan uit dat ze bij zichzelf (en bij en met de collega's!) hun eigen afwegingen maken. Daarbij komen dan de onderstaande vragen aan de orde. Wellicht een goede tip om die zelf eerst te overdenken en vervolgens die ook met hen te bespreken.

1. **Zijn de veranderingen noodzakelijk of gewenst (gaat het om “moeten” of “willen”?)**
2. **Wat zijn de gevolgen als er niets verandert? En wat zijn de positieve gevolgen als er wel wat verandert?**
3. **Zijn er opbrengsten voor het team? En wat zijn de opbrengsten voor de medewerkers?**
4. **Zijn er nieuwe competenties of vaardigheden nodig en wordt daarin voorzien?**
5. **Zijn er kleine stappen mogelijk waarin het “nieuwe” wordt beproefd?**

Of een heel andere gedachte. Stel dat je je medewerkers- vooraf van informatie voorzien – zou vragen om hun verbeter-ideeën t.a.v. van de gewenste veranderingen. Er bestaan teams waarbij dat zoveel oplevert dat je er als leidinggevende alleen maar een nietje door hoeft te slaan...

## GEDACHTEN OVER INDIVIDUELE MEDEWERKERS: WAAR ZITTEN HUN AMBITIE- EN ENERGIEKNOPPEN?

Tot nog toe hebben we vooral over leidinggevend en teams gesproken. Maar teams bestaan uit medewerkers. Die hebben meer gemeen dan je denkt. Grip hebben, zelfstandig kunnen werken en je onderdeel van het team voelen: het werkt bij iedereen. Meer vaste werkafspraken zijn een onverdeeld verlangen bij werknemers. Maar er zijn ook verschillen. Jongeren zijn soms wat meer gespitst op vooruitgang en persoonlijke ontwikkeling. Ouderen hebben wat meer belang bij werkzekerheid. En dan zijn er nog de individuele verschillen. Als je wilt sturen en motiveren zou je eigenlijk van al je medewerkers moeten weten wat hen aanspreekt. Aan welke knop moet je draaien als je iemand wil stimuleren? Wie kan het best met wie samenwerken?

De methode om daar achter te komen is even simpel als doeltreffend. Zowel in individuele gesprekken als in groepsgesprekken kan je enkele basisvragen stellen:

- **Vertel eens welke gebeurtenis op je werk jou energie of plezier geeft? (Hoe vaak komt dat voor, wat is er nodig om dat vaker te laten gebeuren, wat kan jij daar zelf aan bijdragen enz)**
- **Wat vind jij belangrijke goede eigenschappen van jezelf?**
- **Wat vind jij dat je aan het succes van het team bijdraagt (of: zou kunnen of willen bijdragen)?**

Zo kan je als leidinggevende medewerkers “in hun kracht” zetten. Pas overigens wel op dat je medewerkers niet te dicht op hun huid gaat zitten: het gaat om hun bijdragen aan het werk en niet om privé-zaken.

## PAS OP VOOR DE STAPHORSTER-ROUTE: ZET DE POORT OPEN EN ZORG VOOR VERS BLOED

Werken aan de ontwikkeling van een team is een voortreffelijk idee. Maar zet af en toe wel de poort open anders groeit een team naar binnen toe. Je kent de risico's. Een eilandjescultuur. Het hanteren van andere normen, waarden en criteria bij andere teams. Hogere managers die het contact met de werkvloer zijn verloren. Het ontstaan en beschermen van een zelfbeeld dat blind maakt voor andere gedachten en ervaringen. Het idee dat

externe inbreng niet nodig is. Het idee dat nieuwe mensen zich moeten voegen naar de bestaande gewoonten en waarden... Het opdringen van een interne verdeling in “doen” op de werkvloer en “denken” bij de top en in de staf... Pas op voor de staphorster-route!

Er zijn tal van manieren om de poorten open te gooien.

- Het is bekend dat het beleid verbetert als hogere managers meer contact zoeken met de werkvloer. Management by listening around! Ooit zag ik de topdirecteur Wim Pijbes een halve middag inspringen bij de balie van de museumwinkel van het Rijksmuseum. Dat werkt twee kanten uit: inzicht bij de een en enorme motivatie bij de anderen...
- Waarom zou je een verbeter-idee niet eens laten bedenken en uitvoeren door meerdere betrokken afdelingen samen? Verbetering in de keten...?
- Of zouden medewerkers niet meer tijd doorbrengen op en kennis maken met andere afdelingen?
- En welke manieren zijn er om meer met klanten/opdrachtgevers in contact te komen en te leren hoe zij naar het team kijken?

De ideeën komen vanzelf zodra je denkt aan de mogelijkheden van de open poort op je werk

## HANDREIKINGEN VANUIT DE WETENSCHAP

Jaap Boonstra: aandacht voor resultaat en mens

*De beste vorm van leiderschap is het combineren van doelgerichtheid en aandacht voor de medewerkers. Nieuw is dat de leidinggevende meer rekening houdt met condities en actuele mogelijkheden bij het werk.*

Vincent Vrooland: sturen op energie

*De motor is: een volwassen arbeidsrelatie waarbij je mensen in hun kracht zet en elkaar daarin stimuleert. Problemen moet je serieus nemen maar je moet ze geen water geven. Voeg energie toe door te vragen naar de opbrengsten van oplossingen. Leidinggevend en medewerkers kennen elkaars ambities en sterke kanten en maken daar gebruik van.*

David Cooperrider: op zoek naar waardering en krachtbronnen

*Laat de medewerkers verhalen vertellen en besluit dan samen wat de krachten en sterke punten van het team zijn (waarderend onderzoeken).*

Bart Molenkamp: management door luisteren en peace-meal engineering

*Maak zelf een analyse, ga dan luisteren, stel je plannen bij en ontwikkel je team in kleine stapjes. Zorg wel dat er steeds wat spanning op staat: voor beweging en richting. Stuur door uitstraling en vragen stellen.*

Deci en Ryan: motivatietheorie

*De motivatie van mensen is gericht op grip (competentie), autonomie (zelf beslissingen kunnen nemen) en relatedness (verbinding met het team)*

Wouter Hart: waar het om gaat

*Niet werken vanuit systemen maar vanuit de bedoeling.*

Renate Werkman: in dialoog stappen zetten

*Duwen met grote projecten leveren veel minder draagvlak en resultaat dan ontwikkelen in dialoog. Voorwaarde is wel: goed (leren) luisteren.*

Willem Mastenbroek: meer beweging op de werkvloer

*De succesfactor is: centraal beleid omlaag, actie op de werkvloer omhoog.*

Icek Ajzen: waardoor mensen in actie komen

*Medewerkers komen niet in actie vanwege de argumenten van de organisatie maar vanwege de argumenten binnen het team, hun inschatting of het wat oplevert en of ze competent genoeg zijn.*

Thijs Homan: blijf in contact

*Overall vertalen en beoordelen medewerkers zelf wat ze van het beleid vinden en er mee doen. (en dus is een positieve dialoog zowel noodzakelijk als effectief).*

*Storytelling - Feiten en cijfers informeren. Storytelling laat de mensen ervaren en die ervaringen delen. Het is een enorme stap vooruit in betekenisgeving en zingeving.*

*Agile ontwikkelen: procesgericht werken - Niet de grootste plannen zijn de baas maar de betrokkenheid en interacties van de mensen tijdens het proces bepalen voortgang en resultaat.*

*Gewoontegedrag - 95% van het gedrag van mensen is gewoonte gedrag. Dat geeft vertraging en oponthoud bij vernieuwing. Maar bereik je dat vernieuwend gedrag gewoonte wordt dan geeft het versnelling.*

*Voorkantsturing - Begin met de voorhoede van je medewerkers. Betrek er dan de middenmoters bij: zo krijg je een omslag in cultuur en resultaat. Hou de volgers in ere: die leren het ook, alleen wat later.*

*Time-management - Blok een paar uur per week vrij voor analyse en ideeën. Of voor raad door collega's.*

*Fun – Is er iets te vieren? Vier het! Is er niets te vieren? Zoek wat om te vieren!*

### 3 - ONE PAGE OPBRENGST-GERICHT WERKEN AAN INZET EN INZETBAARHEID

- 1 – Zo krijg je energie en enthousiasme bij de medewerkers en in je team.
- 2 – Zo stuur je op enthousiasme en inzet bij verbetering.
- 3 – Zo voeg je als leidinggevende zelf richting en perspectief toe.
- 4 – Met als oogst een enthousiast en intern en extern gewaardeerd team.

#### Uitgangspunten: sturen op motivatie en energieke actie

- Iedereen is op het werk even volwassen als thuis
- De basisbehoeften van mensen zijn: grip, zelfstandigheid en verbinding. Vertaald: het gaat om: competenties, zelfstandig werken/uitdaging en binding met het team
- Motivatie ontstaat als mensen denken iets positiefs te kunnen bereiken. Dat wordt sterker als ze merken (leren!) dat dat ook daadwerkelijk gebeurt (kan gebeuren).

#### Jouw rol als leidinggevende

- Leidinggevers zijn succesvol als ze aandacht voor doelen/resultaten combineren met aandacht voor de medewerkers.
- Teams kunnen heel zelfstandig werken. Binnen het kader van een visie die zorgt voor richtingsgevoel, beweging en focus. Die visie verwachten ze van jou, maar dan wel in en na dialoog.

#### De grondhouding voor dagelijks gebruik

- Sturen op toevoegen van energie: niet probleemgericht stilstaan maar vragen naar de opbrengst van oplossingen. Peace-meal engineering: 1 km vooruitgang vraagt om 1000 kleine stapjes.

#### Het individueel programma: zet je medewerker in zijn sterke kant.

- Bij wat voor gebeurtenissen denk jij: dit geeft me energie (ambities/drijfveren leren kennen).
- Wat is er voor nodig om dat vaker te laten gebeuren? Welke stap(jes) kan je daarbij zelf zetten?
- Wat vindt je zelf je eigen sterke kanten? (sturen op kennis, competenties en kracht)
- Wat vind jij jouw bijdrage aan het teamresultaat (of: de samenwerking) (eigenaarschap)
- Denk jij dat je werk beter kan? Welke stap(jes) kan je daarbij zelf zetten? (eigenaarschap)

#### Het team verbeterprogramma: sturen op kracht en waarderende feedback

1. Vraag bij elke bijeenkomst naar voorbeeld verhalen van wat recent goed is gegaan
2. Stuur soms door gerichte vragen (wie heeft goede ervaringen met ...klanten, samenwerking enz)
3. Organiseer minimaal eens per 6 weken een verbeterbijeenkomst met een thema
4. Stel daarbij - in dialoog - ook verbeterdoelen vast (verbetergroep, fasering, haalbare doelen)
5. Stuur op de voorkant maar bedenk dat meedoen van de middengroep voor de omslag zorgt

#### Werk aan de basis: wat zijn de sterke kanten van ons team

- Luister naar de verhalen. En organiseer op basis daarvan eens per half jaar een krachtmeeting waarbij je samen met de medewerkers door storytelling de sterke kanten van je team vaststelt (waarderend onderzoek, zelfvertrouwen, hang ze aan de muur, spreek elkaar er op aan).

#### Werken aan perspectief: de koers naar externe en interne waardering

- Bedenk eens per jaar wat de toekomst (condities, klanten, verwachte resultaten of inzet) over 2 a 3 jaar verlangt. Luister ook naar wat de medewerkers daarover denken. Geef hen daartoe de goede informatie. Deel (half?)jaarlijks het perspectief.
- Maak geen grootste plannen maar formuleer wel duidelijk de richting en de noodzaak tot beweging. Deel die met de medewerkers en vraag om verbeter-ideeën, persoonlijke ontwikkelplannen, stapsgewijze mogelijkheden. Gebruik de bovengenoemde mogelijkheden. Vier de vooruitgang!

## 4 - POWERPLAY IN DE PRAKTIJK VAN GOED WERK EN PREVENTIE VAN UITVAL.

Powerplay is de naam voor een methode waarmee leidinggevenden en medewerkers, samen of apart met plezier kunnen werken aan goed werk, inzetbaarheid, plezier, prestatie en duurzaamheid.

**De essentie is dat je bij je zelf en eventueel een ander stuurt op energie, sterke punten en op enthousiasme om iets te bereiken.**

**Powerplay is daarom zeer duidelijk een opbrengst en oplossingsgerichte manier van kijken en werken.**

**Meestal worden medewerkers bij preventie van of daadwerkelijk verzuim probleemgericht aangesproken.**

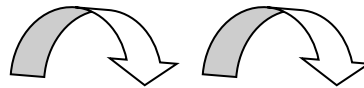
**Aangesproken. In de visie van een volwassen arbeidsrelatie is dat te laat en zit er te weinig energie bij de gesprekspartners. Powerplay gaat er van uit dat er weinig verschil is tussen het werken aan werk en de aanpak van preventie of verzuim. Het verschil met de probleemgerichte aanpak wordt geïllustreerd door de twee onderstaande figuurtjes.**



**Oorzaak – Probleem**

Het is niet zo dat bij de tweede aanpak de oorzaak wordt overgeslagen, maar er wordt wel eerst veel meer energie, competenties en eensgezindheid aan de betrokkenen toegevoegd

**2**



**Oorzaak – Probleem - Opbrengst van de Oplossing**

**De basis-uitgangspunten zijn:**

1. problemen benoemen geeft te weinig energie: het is simpelweg weinig aantrekkelijk
2. op problemen sturen geeft attributiefouten: te snel vinden mensen dat anderen verantwoordelijk zijn voor problemen en dat anderen acties moeten ondernemen
3. sturen op oplossingen is aantrekkelijk maar de mogelijkheden zijn of lijken soms beperkt
4. de eerste versterking is de diagnose van de opbrengst van het oplossen van problemen
5. de tweede versterking is dat geprobeerd wordt iemands sterke kanten en ambities in te zetten
6. als dat van meer dan één kant (werkneer, leidinggevende, collega's, afdeling) gebeurt ontwikkelt zich een zichzelf versterkend proces (energiebronnen)
7. het is wel nodig het veelal automatisch gedrag te doorbreken door bewuste planning en evaluatie van daden
8. onmiddellijke feedback is daarbij de sterkste ondersteuning
9. verbetering is altijd een kwestie van vallen en opstaan. Met name de opstaan-mogelijkheden moeten van te voren worden ingepland
10. er is geen verschil in de aanpak van goed werk, preventie of verzuim: karakter, ervaring en competenties staan centraal en die veranderen niet
11. er zijn verschillen tussen mensen: projectie van de doelstellingen en sterke punten van de een op de ander werkt contraproductief: elk mens heeft zijn eigen drijfveren.
12. het is goed als iedereen een eigen betekenis geeft aan de termen goed werk, preventie, plezier en prestatie: dat geeft een veelkleurigheid die onderling versterkend werkt.

**De basisvragen in een powerplaygesprek zijn er op gericht**

1. een aantrekkelijk perspectief te schetsen,
2. de wenselijkheid te benoemen om dat te bereiken
3. naar de krachten en energiebronnen te vragen waarover iemand beschikt
4. goede afspraken te maken over de planmatige inzet ervan
5. naar een reeks haalbare successen toe te werken en die weer te gebruiken als nieuwe bron voor energie.

**Het beste powerplay begint bij jezelf****Stel de onderstaande vragen eerst aan je zelf en dan aan je gesprekspartner(s).**

- Wat zijn de sterke kanten van je eigen afdeling?
- Waar wil je dat je eigen afdeling over drie jaar is?
- Welke verbeteringen zijn dan wenselijk?
- Wat geeft jou plezier en energie op je werk?
- Is het wenselijk dat de door jou genoemde gebeurtenissen vaker voorkomen?
- Wat zijn je eigen sterke kanten?

**Het plan**

- Met welke van je eigen sterke kanten kan je gaan werken om het door jou geschetste perspectief te bereiken?
- Is het handig, nuttig als ook anderen in hun sterke kant komen te staan?
- Ben je bereid en in staat dezelfde vragen ook aan je medewerkers te stellen en individuele plannen te maken?

## 2 - HULPTROEPEN

### De Peter van Hoesselmethode (chaos-theorie, wit-denken)

Opdracht: maak aantekeningen (mindmap) over wat belangrijk is en wat energie geeft op je werk. Voeg daar eventueel ook de problemen aan toe. Kijk wat spoort in je afdelingsplan en pak de drie sterkste punten en ga (laat) daar op sturen. Let op de inzet en de energie van anderen!

| Wat geeft energie op het werk? | Welke drie punten neem je als centrale leidraad/waarden? |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                                |                                                          |

### De voorkantsturing

Elke afdeling kent een normaalverdeling in enthousiasme en competenties. Door op het beste kwart te sturen en dat in een overleg aan de orde te stellen trek je de anderen mee. Feitelijk is dit een marketing-techniek waardoor je de middenmoot en de achterblijvers perspectief, houvast en richtingsgevoel geeft. Hieronder zie je hoe het gebeurt. Stel bijvoorbeeld de vraag: hoe krijgen we het aantal ziekmeldingen omlaag?

Stel ze van links naar rechts aan de achtereenvolgende groepen werknemers, eindig dan weer bij de eerste en leg de ideeën en afspraken vast.

|                   |                      |                |              |
|-------------------|----------------------|----------------|--------------|
| 1 – de voorlopers | 2 - de zevenplussers | 3 – de volgers | 4 – de ..... |
| 5 – de voorlopers | De afspraken         |                |              |
|                   |                      |                |              |

### Alternatief 1

- Schrijf een advertentie voor je eigen functie.
- Geef de eisen aan en de redenen waarom iemand daar zou willen werken.
- Beschrijf ook de ontwikkeling in de toekomst.

Wat dient er volgens U te verbeteren om er voor te zorgen dat de werkelijkheid meer overeenkomst met Uw advertentie-tekst?

Aan welke items zou U vervolgens zelf willen werken?

### Alternatief 2

- Wanneer gaat U tevreden van uw werk naar huis?
- Hoe komt dat?
- Welke criteria worden daarbij door U gebruikt?
- En welke criteria gelden als normen op Uw afdeling cq binnen het bedrijf?

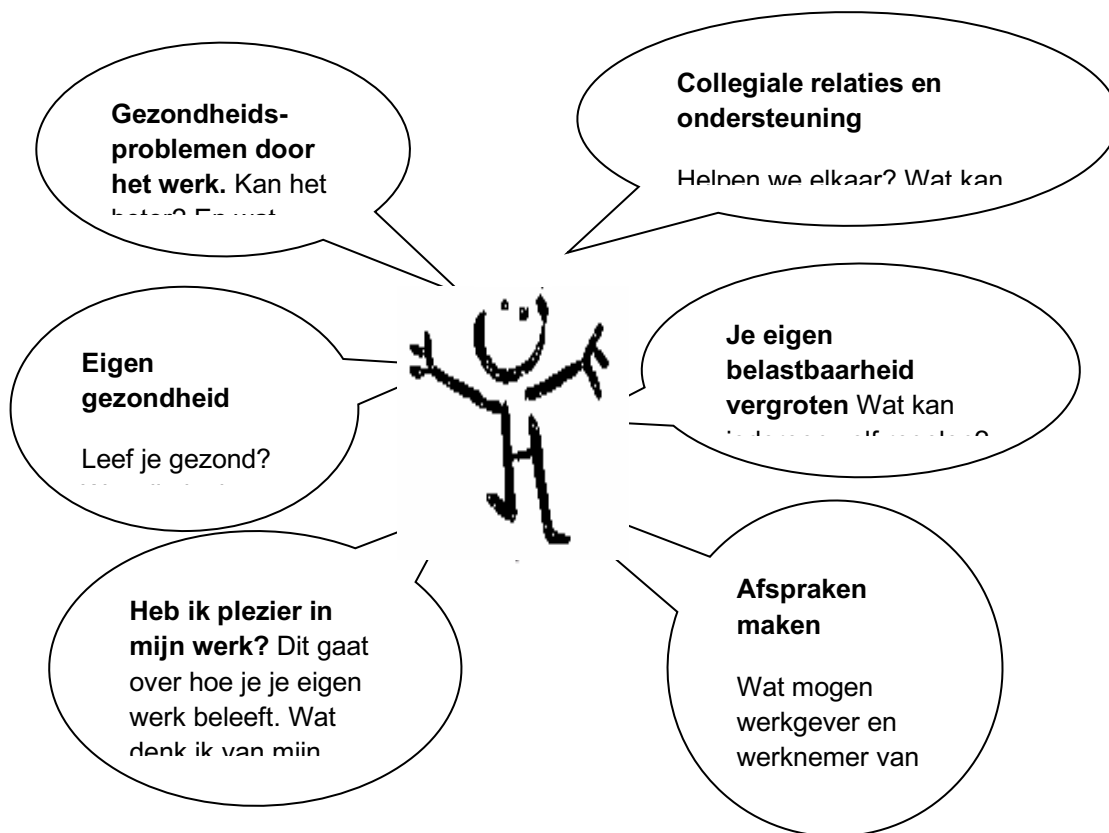
Aan welke items zou U vervolgens zelf willen werken?



### 3 - TEAMOVERLEG OVER GEZONDHEID

Hieronder zie je verschillende onderwerpen. Laat ieder voor zichzelf eerst elk onderwerp met een cijfer beoordelen. Een 10 is uitmuntend, 6 is matig voldoende en 1 is erg onvoldoende. Laat iemand het gemiddelde berekenen. En kies samen, per bijeenkomst, twee onderwerpen uit om verbeteracties te bedenken. Schrijf die op een flip-over. En probeer die acties meteen om te zetten in goede afspraken.

76



#### Opdracht: Een plan voor beter werk

Heb je ideeën over wat je zelf kunt verbeteren? En wat kunnen we samen doen? Wat levert dat op? Kun je een paar concrete plannetjes opschrijven?

|                                                                                                                            |                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Ik kan zelf:</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><b>We kunnen samen:</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> | <p><b>Op welke datum voer ik mijn plannen uit?</b></p> <p>.....</p> <p><b>Hoe gaan we dat concreet doen?.....</b></p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 4 - DOEN! HOE KRIJG JE HET VOOR ELKAAR?

Jij bent aan zet als het gaat om je eigen plezier in je werk. Er is maar één mogelijkheid om dingen te verbeteren. En dat is door er wat aan te DOEN. Soms is dat niet moeilijk. Maar even vaak blijft het bij verbeterwensen, ambities en soms zelfs moedeloosheid. Waarom lukt het toch niet? Geen nood. Met een goede voorbereiding kun je meer bereiken dan je ooit had durven dromen.

Denk eens na over de volgende valkuilen:

- **Te veel wat en te weinig hoe**

Plannen en voornemens zijn vaak te veel gericht op wat je wilt bereiken en te weinig op wat je daar voor moet doen.

- Voorbeeld van een 'moeilijk plan': "We hebben de afspraak gemaakt één keer per kwartaal in het teamoverleg over werkdruk te praten." Daar komt weinig van terecht. Een veel beter geformuleerd plan is: "Elke vrijdag levert elke werknemer een lijst met tijdsdrukproblemen en verbeterideeën in bij een daartoe aangewezen persoon (of de leidinggevende). Deze hangt wekelijks het beste idee op het prikbord. En bereidt het een werkoverleg voor als dat nodig is."

- **Onrealistische planning**

De planning van activiteiten en gedrag is vaak niet reëel omdat je geen rekening houdt met zaken die de uitvoering tegenwerken.

- Uit gewoonte vervalt iedereen snel weer in de dagelijkse routine. Hou er rekening mee dat 'gewoontegedrag', vaak wordt versterkt door de dagelijkse werkdruk (de 3 D's: de Daverende Dagelijkse Dingen). Wil je echt iets bereiken dan moet je daar dus iets slims voor bedenken. Plan concrete activiteiten in je weekagenda en probeer je daar door dagelijkse voorbereiding aan te houden.

- **Ieder mens is ongeduldig**

Als het niet meteen lukt dan laten we het er al snel bij zitten.

- Probeer een wat langere adem te hebben. En stel in het begin niet te hoge eisen. Begin met kleine dingen. En lees de onderstaande tips door.

### Tips & trucs om je kansen te vergroten

1. Zorg dat je je verbeterideeën vertaalt in heel concrete acties.
2. Zorg dat het acties zijn die ook reëel haalbaar zijn en liefst meteen iets opleveren.
3. Bedenk van te voren welke activiteiten (drukke, gewoontes) de uitvoering van je plannen kunnen dwarsbomen en bedenk daar een oplossing voor.
4. Maak herstel-afspraken: als het dinsdags niet lukt, doen we het in elk geval donderdag en we houden het elke week bij.
5. Knoop maar in je oren dat elke verbetering eerst langs een begin-dipje loopt. Heel normaal! Bedenk zelfs van te voren wat je gaat doen als het niet lukt.
6. Zorg voor communicatie over zowel de geplande activiteiten als de resultaten (prikbord of mail).
7. Zorg voor tussentijdse metingen over de voortgang (zowel van gedrag/activiteiten als van resultaten).
8. Geef niet op als het mis gaat, maar plan alvast dat je eventueel een stap terug moet zetten en daarna weer door kan gaan.
9. Zorg voor beloningen voor geslaagd gedrag en geslaagde afspraken (mmmmm, lekker taart!)

### Voorbeeld

Twee medewerkers willen beter samenwerken. Mooi. Maar wat vooral telt: DOEN! Hieronder vind je het voorstel van de initiatiefnemer.

- Jij en ik hebben elke dag om half twaalf 5 minuten overleg over de planning van vanmiddag.
- Als het niet lukt dan hebben we overleg om half twee of desnoods om vier uur.

- Ik hou in een dagboekje bij hoe vaak het lukt en plan ook mijn werk wat beter. Doe jij dat ook?
- Lukt het meer dan twee keer in de komende week niet? Dan stellen we het tijdstip van het overleg bij en geven we elkaar feedback over de reden dat het niet lukt. Ook geven we aan op welke manier het wel gaat lukken.
- Bedenk jij iets leuks voor als het veertien dagen lang gelukt is?

#### **Tips & trucs: verbeterplannen voor de hele locatie**

- Formuleer samen met anderen Meetbare, Actieve, Persoonlijke gedragsvoornemens. Probeer dit eens een paar maanden uit te voeren met een groep collega's of medewerkers.  
*Vertaal bijvoorbeeld de besluiten van het teamoverleg naar één of twee heldere gedragsafspraken.*
- Bespreek zeker van te voren de mogelijke belemmeringen. En maak afspraken om maatregelen te verzinnen die ervoor zorgen dat iedereen datgene doorzet wat echt de bedoeling is.  
*De winst die dit oplevert, kan er voor zorgen dat jij en je collega's voortaan bewuster gaan werken aan gedragsverandering.*
- Realiseer je dat consequenties (prikkelers die volgen op gedrag) veel meer invloed hebben op jouw gedrag en dat van anderen dan goede voornemens (prikkelers die voorafgaan aan gedrag). Afspraken en instructies of reminders op het prikbord zijn vaak noodzakelijk.  
*Heldere feedback na afloop, een gemeend compliment of een tastbare beloning voor een goede prestatie zorgen uiteindelijk voor je succes!*

| opdracht Mijn concrete voornemens |                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Verbeterplan 1</b><br>.....    | Concreet houdt het in:<br>.....<br><br>Wat doe ik als het niet meteen lukt?<br>.....<br><br>Hoe hou ik bij of het lukt?<br>.....<br><br>Hoe vier ik het als het lukt?<br>..... |
| <b>Verbeterplan 2</b><br>.....    | Concreet houdt het in:<br>.....<br><br>Wat doe ik als het niet meteen lukt?<br>.....<br><br>Hoe hou ik bij of het lukt?<br>.....<br><br>Hoe vier ik het als het lukt?<br>..... |

## 5 - VAN BETAALDE BELEDIGING TOT TOEGEVOEGDE WAARDE: DE KANTELING VAN DE RIE NAAR RENDEMENT OP ARBEID.

80

Achtergronden en aandachtspunten bij het ROA-model

Inhoud

- Van betaalde belediging tot toegevoegde waarde:  
*de kanteling van de RIE naar Rendement op Arbeid.*
- Van betaalde belediging tot toegevoegde waarde 2  
*De kunst van luisteren in plaats van oordelen*

*Is er ooit iets nieuws onder de zon? vroeg Isidoor.*

*Ja zeker, wij-zelf, antwoordde Robin, wij moeten elke dag ergens anders heen.*

*En is ergens anders dan ook honing? vroeg Winnie.*

*Ja zeker, antwoordde Robin weer, maar je moet er wel naar zoeken..*

*Weet onze adviseur misschien de weg? vroeg Winnie.*

*Waarom vraag je dat? wilde Isidoor -die nooit iets begreep - weten.*

*Nou, nergens om, zei Winnie blozend*

## Van RIE naar ROA

*De Risico-Inventarisatie en -Evaluatie vormt in vele gevallen de basis voor de Arbodienstverlening. Maar wat te doen als de praktijk-ervaringen met de RIE teleurstellend zijn? Volgens Vincent Vrooland is het hoog tijd voor een heel andere aanpak. Hij noemt de RIE een ongevraagde dienstverlening en zelfs een "betaalde belediging". In het onderstaande stuk worden deze stellingen uitgewerkt en volgt een pleidooi voor een andere aanpak onder de naam ROA (Rendement op Arbeid).*

81

### De positionering van de RIE

Dat de RIE een ongevraagd instrument is staat wel vast. Hij is immers ontworpen als vangnet om het gat te dichten dat is ontstaan door de terugtrekking van de overheid op het gebied van arbeidsbescherming. Werkgevers en werknemers zouden zelf hun eigen boontjes kunnen en moeten doppen. De RIE is daarbij mogelijk gebaseerd op de overtuiging dat (een aantal?) werkgevers zelf niet bereid zijn tot goede arbozorg en/of de mening dat ondernemingsraden wel een structurele steun in de rug moet worden geboden: de RIE geeft de zekerheid dat in elk geval de arbeid in een bedrijf getoetst wordt op risico's voor de gezondheid van werknemers.

De vorm en inhoud van de RIE zijn veel betekenend voor de wijze waarop die zekerheid is vormgegeven.

### De sterke en zwakke punten van de RIE

Ofschoon in dit artikel de RIE sterk wordt bekritiseerd zou het onjuist zijn een aantal blijvende verdiensten van de RIE te negeren. En die verdiensten zijn er zeker:

- De RIE kan werkgevers de zekerheid geven dat ze gevrijwaard zijn van overheidssancties en geen juridische risico's lopen (claims op basis van aansprakelijkheid, op voorwaarde natuurlijk dat de aangetoonde risico's goed zijn aangepakt).
- De RIE zit systematisch goed in elkaar omdat niet alleen de actuele situatie in een bedrijf maar ook het arbozorgsysteem wordt bekeken.
- De RIE geeft, althans rubriceert, een redelijk complete systematische kijk op een bedrijf vanuit ergonomische, arbeidshygiënische en veiligheidskundige gezichtspunten.
- De RIE, althans in een groot bedrijf, weegt een pond, staat stevig en kan worden opgeborgen. Voor de goed verstaander is dit niet kritisch bedoeld: het is goed dat er ergens in een bedrijf een uitgebreid rapport aanwezig is waar iedereen op terug kan vallen.
- Een goede RIE geeft aanknopingspunten voor overleg en nader onderzoek.

En daarmee zijn de sterkste punten wel aan bod gekomen.

Helaas is de lijst van zwakke punten heel wat langer.

- Het basisprobleem ligt meteen al in het woord "risico". Goede arbozorg sluit aan bij de doelstellingen van een bedrijf. En de beleving van het werken in een bedrijf. En dat bestaat uit veel meer dan alleen het vermijden van risico's. De RIE is eigenlijk het best te vergelijken met een systematische boekhouding die moedwillig is gehalveerd en waarin alleen de verliesposten worden gerapporteerd. In veel bedrijven worden de uitslagen van RIE's met ongeloof en irritatie bekeken omdat alles wat onder de maat is wordt benadrukt en alles wat goed is wordt weggelaten. Dat dit ook letterlijk het geval is, is iedereen bekend die wel eens een RIE-rapportage heeft bekeken: tientallen pagina's waarin achter elk item of niets staat (kennelijk in orde of niet ter zake) en her en der, liefst twee-regelig een aantekening over een tekortkoming, een gebrek of een risico die dan prompt wordt gevolgd door een tweeregelige opdracht tot verbetering. Veranderkundig is dat een monstroom: het sturen op problemen leidt bijna per definitie tot weerstand, ontkenning, attributiefouten (het toedelen van fouten aan het gedrag van de ander) en eveneens bijna per definitie tot vermindering van de

neiging tot aanpakken. Of anders gezegd: zou een RIE willen bijdragen aan goede arbeidsbescherming dan moeten niet problemen maar doelstellingen en oplossingen als ingang worden gekozen.

- Een tweede probleem ligt meteen in het verlengde van het bovenstaande. Het betreft hier niet het spel maar de spelers. Het merendeel van de werkgevers is verplicht zich te laten bijstaan door een ge-certificeerde deskundige dienst, in vrijwel alle gevallen een arbodienst. Of Nederland echt al toe was en is aan de vermarkting van arbodiensten is een discussiepunt dat we hier even overslaan. Maar wel is duidelijk dat de huidige constructie en inhoud van de RIE het een politioneel instrument maakt waarmee de vertrouwenspositie en de adviesrelatie van arbodiensten bepaald niet wordt ondersteund. In de loop van de laatste jaren heeft de verdere vervluchting van de normen en, vooral, het handhavingsbeleid van de arbeidsinspectie de arbodiensten nog meer in een precaire situatie geplaatst. Op de meeste kritiekpunten die een RIE oplevert zijn geen wettelijke normen aanwezig en krijgt de Arbodienst min of meer de rol die vroeger aan de arbeidsinspectie was toebedeeld. Maar dan zonder bevoegdheden en met een in de certificering geregelde "zeur-rol". Ook de wijze waarop een arbodienst met werkgever en OR moet omgaan versterkt die verkeerde positie. Waarom zou de OR niet het recht krijgen om de RIE bij de werkgever, de arbodienst en de Arbeidsinspectie op te vragen in plaats van dat de Arbodienst verplicht wordt de eigen communicatie tussen werkgever en OR te wantrouwen? De RIE bevordert de politionele relatie maar bemoeilijkt de rol van sociaal accountant, adviseur en partner in business.
- Voor veranderkundigen, dwz organisatie-adviseurs, heeft de RIE ook nog enkele opmerkelijke onprettige verrassingen. De eerste is de wijze waarop het beleidssysteem in bedrijven in de RIE is geregeld. In feite is daarbij sprake van een halfslachtige Deming-cirkel: inventarisatie + weging van de problematiek + actie-keuze + uitvoering leidt een jaar later tot een nieuwe evaluerende inventarisatie. Zolang de cirkel rond is klopt het als een bus. Ook als de Deming-cirkel geen enkele ambitie behelst. Deming-cirkels zijn veel geschikter voor massale machine-productie dan voor het oppeppen van mensen en het stimuleren van groei in kwaliteitsniveau. Bedrijven die kiezen voor meer op niveau-verhoging gerichte systematieken zoals TQM en zeker NKP komen aanmerkelijk verder. In die zin zijn Arboret en RIE zelfs te beschouwen als vertragende factoren. Of sterker gezegd: binnen de Arboret is gekozen voor een kwaliteitssysteem dat haaks staat op de grondregels waar een organisatie-adviseur mee werkt.
- De tweede onprettige verrassing lijkt onvermijdelijk en heeft te maken met de op technische expertise gefundeerde ondergrond van de RIE. De logische rubricering van de arbeidshygiëne en de veiligheidskunde is omgewerkt tot een systematisch af te werken checklist. Maar een checklist, hoe branchegericht ook, is altijd te weinig specifiek en legt altijd een te grof raster over een bedrijf. Met als gevolg te weinig herkenning van de resultaten. Veranderkundig horen inventarisaties altijd te worden aangevuld en genuanceerd met groepsgesprekken, gesprekken met sleutelfiguren in een bedrijf, individuele experts, voorlopers en probleemhouders, ideeën mensen en de mensen die kennis hebben van de bedrijfscultuur en anderen die kunnen vertellen hoe en waar het meeste draagvlak voor verbetering is. Een criticaster kan opmerken dat dat juist na de RIE moet gebeuren, maar moet dan toch toegeven dat de start, te weten een verzameling van lelijkheid, niet de schoonheidsprijs verdient en elke adviseur een achterstand bezorgt.

### Samenvatting van de kritiekpunten

Samengevat kunnen de zwakke punten van de RIE als volgt op een rij worden gezet:

1. De ingang is negatief
2. Het belicht vooral de onderkant, de negatieve kant van het bedrijf
3. Er is geen aansluiting bij stimulansen, motivatie en doelstellingen in het bedrijf
4. Het zet de Arbodienst in de verkeerde rol
5. De systematiek is niet gericht op een verdere niveau-ontwikkeling maar is, integendeel, gebonden aan de ook nog steeds vervluchtigende minimumnormen van de wet
6. De rubricering is te grof en geeft onherkenbare resultaten
7. De benoeming van problemen en oplossingen bevindt zich op het werkterrein van deskundigen en niet op dat van de bedrijfsgenoten.

Met andere woorden: de toegevoegde waarde van een RIE bestaat uit zicht op narigheid, ontkenning en ruzie. En samengevat noem ik dat dus een betaalde belediging voor iedereen die meer wil dan dat.

## HOE HET BETER KAN: VAN RIE NAAR ROA.

Vanzelfsprekend zal iedereen het eens zijn met de stellingen dat Arbowet en RIE bedoeld zijn om bij te dragen aan verbetering van de arbozorg en dat een andere invulling van het bovenstaande mogelijk en wenselijk is. En even vanzelfsprekend wil ik hier wijzen op de mensen, bedrijven, opleidingen en arbodiensten die hebben meegewerkt aan aanpassingen en vernieuwing. Een basisvoorbeeld is snel gegeven. Al enkele jaren geleden besloten de toenmalige arbocoördinator van de gemeente Deventer, Vocking en ondergetekende, dat de RIE eens anders moest verlopen. Hij moest tegemoet komen aan de bijzondere situatie en het toekomstperspectief van de verschillende diensten van de gemeente en vooral, heel stimulerend zijn. De oplossing was dat we van elke dienst twee sleutelfiguren een basiscursus arbeid en gezondheid gaven en hen de opdracht gaven in een beperkt aantal groeps gesprekken met medewerkers en leidinggevendenden drie vragen te stellen: wat gaat hier goed, wat kan er beter en hoe bereiken we dat? Aan de betrokken Arbodienst werd gevraagd de uitkomsten (met uitzondering van veiligheid, daar werd geen concessie aan gedaan) leading te maken in de te houden RIE. De betrokken Arbodienst weigerde dat en dus werd voor de RIE een andere Arbodienst aangetrokken, die toen nog niet veel maar we een stuk verder was. De twee wijzigingen die we aanbrachten waren:

- we vervingen *arbozorg* met de wettelijke verplichtingen als basis door *arbeidszorg* met de behoeften van leiding en medewerkers als basis;
- we vervingen de aandacht voor narigheid door de aandacht voor beter werk en betere prestaties;
- we zorgden voor een nevenschikking van arbodeskundigheid en bedrijfskunde.

Sindsdien is het snel gegaan. In samenwerking met bijvoorbeeld Arboned-Noord, AU Zwolle, AU Utrecht, KLM-Arboservices en, vooral, de A&O-opleiding van de combinatie UvA/Haagse Hogeschool zijn in voortdurende en gelukkig steeds succesvoller experimenten instrumenten en nieuwe visies uitgetoetst en inmiddels grotendeels in praktische protocollen vastgelegd.

Om het verschil te profileren hebben we de benaming RIE inmiddels vervangen door ROA, de afkorting van Rendement Op Arbeid. De traditionele RIE komt niets te kort maar is als niet meer dan een van de drie stappen in de ROA opgenomen. In essentie is de verplichte vraag naar risico's opgenomen in veel aantrekkelijker uitgangspunten en vragen:

1. Wat zijn de sterke punten van het bedrijf en welke ambities liggen er ten aanzien van de producten en diensten en, daarmee samenhangend ten aanzien van de factor arbeid
2. Arbeid rendeert voor werknemers en bedrijf als de werknemers nu en in de toekomst goede prestaties kunnen neerzetten en daar fysiek en psychisch gezond bij blijven en hun brood kunnen blijven verdienen: hoe bereiken we daarbij een optimaal rendement;
3. Arbeidszorg is aantrekkelijk als het bijdraagt aan de doelstellingen van het bedrijf;
4. De wijze van werken (vragen, luisteren, meten, samenwerken en adviseren) moet bijdrage aan de verbetering van de positionering van arbodiensten en hun (of andere) professionals;
5. De ROA moet niet in het heden blijven steken maar doelbewust de korte, middellange en lange termijn doelstellingen van een arbeidsorganisatie met elkaar verbinden;
6. Op korte termijn gaat het bij de bedrijven (en dus bij de ROA) niet alleen om het vermijden van risico's (de traditionele RIE) maar ook om een meer functionele inzet van arbeid (eerste bovenwettelijke stap vooruit);
7. Op de middellange termijn (1,5 jaar) gaat het bedrijven om een betere en/of andere organisatie van het werk, de motivatie van werknemers en de inzet van andere verhoudingen, gereedschappen en materialen (zowel een inhoudelijke als een veranderkundige bijdrage en een tweede bovenwettelijke verhoging van de arbeidsbescherming);
8. Op lange termijn (5 jaar) gaat het om de antwoorden op vragen als: waar wil het bedrijf dan zijn, welke inzetbaarheid van arbeid is dan nodig en hoe werken we eraan om dat ook daadwerkelijk te bereiken?
9. Op welke wijze kunnen we aansluiten bij de veranderingscultuur in een bedrijf en die waar nodig en wenselijk uitbreiden en versterken ten behoeve van de factor arbeid?

## Ervaringen



Op korte termijn komen de basics en de protocollen van de ROA beschikbaar. Dat lijkt nodig want vooralsnog zijn veel mensen in arbeidsorganisaties te zeer verknocht aan regels en voorschriften. De ervaring is overigens dat het belang van die regels in de ROA-praktijk snel vermindert en plaats maakt voor goed uitgeschreven stappenplannen. Daarbij valt op dat ook de lange doorlooptijd van RIE-rapportages is verdwenen. Een belangrijk veranderkundig verschil is namelijk dat de advisering eigenlijk al begint bij de eerste gesprekken. In plaats van een toelichting op de wettelijke kaders en onderdelen van de RIE wordt bij de ROA gestart met een zg "leunstoel"-gesprek over het reilen en zeilen en de toekomst van het bedrijf. De politie-agent maakt plaats voor de luisteraar, de meedenker en de daadkrachtige adviseur die zelf in snel tempo ook van de gesprekken leert. En het aardigste voor de Arboprofessionals en hun bezorgde bazen is dat de hoeveelheid moeilijke offertes vermindert en het aantal te verlenen diensten stijgt. Werkgevers en werknemers zijn immers ook niet gek: voor daadwerkelijke toegevoegde waarde die aansluit bij hun eigen ambities en doelstellingen hebben ze graag tijd, energie, vertrouwen en geld over.

## DE KUNST VAN LUISTEREN IN PLAATS VAN OORDELEN

In het onderstaande artikel trekt Vrooland aan de hand van nieuwe ervaringen de stelling door naar verzuimbeleid en beschrijft een leercase voor arbodiensten en bedrijven.

85

### Hoe zat het ook weer?

Samengevat luidde de stelling: de RIE is een ongevraagd product, door de overheid als minimumborg opgelegd, dat uitsluitend aandacht besteedt aan wat er fout is en niet aan wat er goed is. Het dwingt arbodiensten en pz-functionarissen te kijken naar de onderkant en de achterkant van een bedrijf en leidt de aandacht af van de bovenkant en de voorkant. Het geeft daardoor een moeizame en ondankbare positionering aan arbodienstverlening en advisering. Naast een enkele bezorgde reactie, in dit blad, heeft het voorstel de RIE te verruilen voor een ROA veel mensen aangesproken. Maar er kwam ook een belangrijke aanvulling: niet alleen bij het arbobeleid ook bij het verzuimbeleid lijkt een ROA-aanpak wenselijk. Jammer genoeg blijken er ook veel beren op de weg. En praktische problemen.

### Geen tijd of nog geen tijd genoeg: te smalle contracten

Een veel voorkomende nieuwigheid bij bedrijven is evaluatie van de arbodienstverlening. Soms omdat het er gewoon tijd voor is. Soms omdat het verzuim stijgt. En minstens zo vaak omdat de betrokken arbodienst is opgekocht of in een ander verband verder gaat zodat contractverlenging niet meer vanzelfsprekend is. Uiteraard is dat een goed moment voor beide partijen om eens te bekijken wat de toegevoegde waarde van de huidige arbodienstverlening is. De belangrijkste schrik daarbij is dat de huidige contracten daarover vrijwel nooit een woord bevatten. En er ook geen tijd voor is ingeruimd om er aan te werken. Arbodienstverlening staat meestal gelijk aan de procedures bij verzuimbeleid en de bijbehorende beschikbaarheid in uren en tarieven. Of anders gezegd: er zijn nauwelijks contracten te vinden die ruimte geven voor beleidsverandering. Redelijk dodelijk bij teleurstellende verzuimresultaten. Of bij signalen van de werkgever dat de krapte op de arbeidsmarkt moet leiden tot meer aandacht voor personeel, werk en werkbeleving. En redelijk benauwend voor de betrokken bedrijfsartsen die zich steeds meer opgesloten en benauwder voelen in hun verzuimspreekkamers.

De oudere bedrijfsartsen weten nog hoe het vroeger anders ging. Ze hadden een duidelijke vertrouwenspositie in het bedrijf. En keken naar werk. Maar de jongeren weten niet beter en zijn alleen ongelukkig met hun eigen werk en het gebrek aan waardering. Jammer, maar van enige afstand bezien is dat laatste niet verwonderlijk. Een bedrijfsarts verdrinkt tegenwoordig in min of meer medische en psychosociale klachten van langdurig zieken. Hoe kan het ook anders? Wanneer besluit een gezonde werknemer van 28 jaar die prima in zijn vel zit, goed verdient, goed presteert, veel kansen krijgt en hogelijk wordt gewaardeerd om eens naar het spreekuur van de bedrijfsarts te gaan? Nooit. En dus is het beeld dat een bedrijfsarts van het bedrijf krijgt dat van de onderkant, van de uitvallers. Dat van arbo. En niet dat van arbeid. Solerende bedrijfsartsen die niet in klantenteams samenwerken en die geen tijd hebben of krijgen voor oriënterend werkplekbezoek vervreemden per definitie van het vak waarvoor ze zijn opgeleid: het bevorderen van gezond werk. Ervaren artsen lopen in nog een tweede val. Recent hebben ze enig lessen gehad in adviseren en nu proberen ze te adviseren over en vanuit de treurigheid waarmee ze bezig zijn. En worden daarmee congruent met die treurigheid. Preventie, hier gebruikt in de zin van "ziekte voorkomen" geeft ze onvoldoende afstand: de voorkant van het bedrijf is daar ver vandaan. Zolang arbodienstverlening zich in haar contracten voornamelijk richt op procedures en op fout, ziek of risico en niet op rendement op arbeid lijken

verbeterkansen ver weg. Gelukkig is een aantal artsen in staat gebleken om zich aan dat scenario te ontworstelen. Maar hun aantal is te klein. En de ruimte in de contracten te smal. Niet alleen artsen maar ook arbodiensten zijn daarvan de dupe. Bedrijven zien terecht de arts als constante factor in hun relatie met de arbodienst. Met alle gevolgen van dien. De conclusie is duidelijk: De vraag is tegenwoordig niet of aandacht voor rendement op arbeid lonender is maar hoe je het voor elkaar krijgt.

### **Verzuim als ingang?**

Zelfs verzuim kan overigens leiden tot een toenadering tussen arbodienst en bedrijf. Een verzuimzorgsysteem kan intern goed kloppen. Maar vanuit welke houding en met welke visies wordt het uitgevoerd? Door de leiding zowel als de bedrijfsarts? In een middelgroot ziekenhuis in het zuiden van het land gaven 100 leidinggevendenden hun mening over de oorzaken van het kort verzuim. Zestig procent van de door hen genoemde oorzaken komt in geen enkele RIE voor. De helft had te maken met subjectieve beleving en interne communicatie. Interessant is in dit verband ook dat de overgrote meerderheid van artsen en arbodiensten geen boodschap heeft aan kort verzuim. Een zaak van en voor het management. De dokters zijn er voor de ernstig zieken. In het betreffende ziekenhuis bleek het effect van die houding. De bedrijfsartsen kwamen in de discussie niet of niet positief voor.

En daarmee waren twee kansen gemist. In de eerste plaats is op de werkvloer kort verzuim veel belangrijker en lastiger dan lang verzuim. En als het goed is geeft de analyse ervan zicht op arbeidsverhoudingen, werksfeer, visies van leiding en medewerkers op zichzelf, het bedrijf en elkaar.

Juist de bemoeienis met kort verzuim geeft een kans langszij te komen bij het dagelijks reilen en zeilen van een bedrijf. In de tweede plaats worden de visies op arbodienstverlening in een bedrijf van beneden naar boven gevoerd door de lastigste ervaringen met verzuim. En dat is het kort verzuim.

De stelling dat artsen medisch weinig met kort verzuim kunnen is juist. Maar dat ze het niet als ingang gebruiken om als analyticus en adviseur dichterbij te komen is zonde. En een cursus verzuimgesprekken is niet het goede alternatief.

### **De tegenstelling tussen protocol en beleid**

Genoeg over verzuim. En terug naar de afstand tussen arbo en arbeid. De huidige protocollen bieden arbodienstverleners weinig mogelijkheden om naar de voorkant van een bedrijf te komen. De RIE-protocollen zijn in het voorgaande artikel besproken. De effecten van de huidige verzuimprocedures zijn boven beschreven. Naast de focus van beide instrumenten zit er ook een probleem bij de procedures zelf.

Waar zit de kneep? Wetgevers en arbodiensten houden van protocollen. Bedrijven houden van beleid. En dat is wilder, golvender en soms vager dan arbodienstverleners lief is. Zeker ook omdat de werkgever er soms ook weinig van weet. Of denkt te weten. Maar het is niet moeilijker.

De eerste zin in een contractgesprek over arbo kan zijn dat het weer tijd is voor actualisering van de RIE. Daar tegenover staat de eerste zin van een 'leunstoel-gesprek' over arbeid: hoe gaat het met het bedrijf, nu en in de komende anderhalf jaar?

Dat lijkt een slappe zin. En dat is het ook. Totdat er doorgevraagd wordt naar de door het bedrijf gebruikte indicatoren, of, bij grotere bedrijven, stuurcijfers, bij de beoordeling van hun eigen vorderingen. De financiële cijfers zijn meestal bekend. De kwaliteitscijfers over de producten en diensten meestal ook. De trends en ervaringen met technologische en organisatorische veranderingen liggen onder handbereik. De beleidsvoorstellen en projectplannen liggen op het bureau. Maar die over arbeid ontbreken. Omdat er geen goede indicatoren en stuurcijfers ten aanzien van human capital zijn. Of ze zijn mager. Verzuimcijfers, verloopcijfers, afspraken over cursussen, misschien worden de resultaten van functioneringsgesprekken verzameld, misschien is er een MD-traject. Weten arbodiensten hoe in een bedrijf succesvol beleid wordt gemaakt? Waarom sluit arbozorg daar zo weinig bij aan? Toch niet weer de bangmakerij dat de werkdruksignalen overduidelijk worden? Of dat 30 procent van de medewerkers risico loopt op RSI-klachten? Op de weg van arbo naar arbeid passen geen dreigementen. Het

is tijd om te luisteren. Aan te sluiten bij de beleidscultuur van het bedrijf. En goed adviseren is daarbij de werkgever helpen zijn eigen beste weg te kiezen.

### **Uitdagingen en middelen**

De uitdaging en de middelen zijn in het voorgaande artikel beschreven. Kort gezegd gaat het om nieuwe uitgangspunten:

- Verhoog het niveau van arbozorg tot toekomstgericht werken aan werk;
- Verruil de rol van reparateur voor die van beleidsadviseur;
- Emancipeer arbeid naast de andere bedrijfsdoelstellingen.

En de belangrijkste middelen zijn ook bekend:

- Verruil het eigen kwaliteitshandboek voor aansluiting bij de beleidscultuur van het bedrijf;
- Meet niet alleen ongezondheid en risico's maar ook de effecten op werk;
- Inventariseer bij de meting ook de belangen, ambities en de kansen op draagvlak en implementatie;
- Verruil de rapportage tot een dialoog met sleutelfiguren;
- Kom niet met een belediging maar adviseer bij de ontwikkeling van een managementvisie.

Voor adviseurs is het een gegeven dat 80% van de slaagkans van een verbetertraject afhangt van de voorbereiding. Dat is hier echter makkelijker gezegd dan in de praktijk gedaan. Vandaar dat we het hier toelichten met een leer-case-beschrijving.

### **Ervaringen in de praktijk: de noodzaak van een veranderkundig model**

De ervaring van A&O-deskundigen die het ROA-model inmiddels hebben uitgetoetst is dat ze al snel te diep gaan bij de top van het bedrijf. Net zoals bij de RIE zagen ze zichzelf toch snel wegglijden naar de rol van overhoorder of verkoper. Waarna ze te snel aan de slag gingen met hun metingen. Een gesprek bij de top van een bedrijf hoeft en mag niet verder gaan dan de visie op de huidige en toekomstige condities voor een goede renderende inzet van het personeel. En de opbrengst hoeft niet meer te zijn dan het antwoord op twee vragen:

- Is de werkgever geïnteresseerd in zicht op de condities waarin werknemers optimaal, gemotiveerd en gezond kunnen werken of gaat het om het voldoen aan de minimumcondities van de wet?
- Is de werkgever geïnteresseerd in zicht op de condities om dat de komende twee jaar ook zo te houden?

In een vestiging van een utrechts productiebedrijf is een a&o-adviseur meteen na dit gesprek aan de slag gegaan met de metingen. Met het idee dat hij nu betere aansluiting had met de doelstellingen van het bedrijf. Helaas. De uitkomst was alsnog een RIE-rapport dat administratief werd afgedaan. Het bleek dat hij voor een ROA niet alleen zijn metingen maar ook zijn gesprekken moest aanpassen. Een bedrijf is geen monoliet. En de visie van de werkgever is lang niet de enige in het bedrijf.

De visie van de werkgever is de helicopter-visie. Zonder aanvullende gesprekken met sleutelfiguren bij midden- en lager kader bleef het land onder de helicopter terra incognita. En achteraf bleek dat de betrokken adviseur daardoor ook nog niet in staat was het karakter van zijn rapportage te ontdoen van wijzende vingertjes.

### **Het veranderkundig model**

Bij de betrokken arbodienst is inmiddels een intervisie-groep ontstaan met als doel de methodiek van de ROA op de RIE te ontwikkelen.

Bij de tweede vestiging werden aan de sleutelfiguren op de afdelingen dezelfde vragen gesteld als aan de werkgever, maar dan concreet gericht op de huidige en toekomstige taken van de afdelingen.

Maar er werd ook een veranderkundige versterking aan toegevoegd. Of juister gezegd: besloten werd de beoordelende elementen, de verbetervoorstellen en het zoeken naar draagvlak voor implementatie niet gefaseerd maar juist tegelijk te laten verlopen

De introductie was anders dan voorheen. Daarbij werd open spel gespeeld en werden twee nieuwe belangen naar voren gebracht.

In de eerste vestiging werd de RIE geïntroduceerd als actualisering. Bij de tweede vestiging werden bij de introductie twee stellingen met het bedrijf besproken:

- Wij willen niet alleen blijven werken aan het herstel van de problemen van gisteren maar een pro-actieve bijdrage leveren aan het gezond werk van morgen;
- Wij willen daarmee niet alleen een betere bijdrage leveren aan het bedrijf maar ook onszelf anders en beter positioneren.

Bij de daarop volgende gesprekken werden consequent drie verschillende tijdsperspectieven gebruikt:

- De problemen van gisteren: welke problemen spelen er nu (vertaald naar: wat gaat er goed, wat kan er beter, wat of wie zit dat in de weg, wat zijn de effecten en welke mogelijkheden ziet U zelf voor de aanpak)?
- De condities van vandaag: Wat is er nu voor nodig om te zorgen dat het personeel fluitend naar zijn werk gaat en in staat en bereid is met blijvende gezondheid zijn werk goed te doen?
- De uitdaging van morgen: wat gaat er aan werk en werkcondities veranderen de komende jaren en wat zou er kunnen gebeuren om daar van te voren goed op in te spelen?

Voorzover er problemen werden gemeld werd consequent niet alleen gevraagd naar mogelijke gezondheidsproblemen maar ook naar de gevolgen voor het werk en de werkprestaties (en andersom: wat kunnen de gevolgen zijn van de huidige taakeisen voor de gezondheid en inzet van werknemers). De doelstelling daarbij was ten eerste het vermijden van eenzijdige belangstelling van werknemer of werkgever: ieder werd gevraagd zowel gezondheids- als werkbelangen op de agenda te zetten. Beide bleken overigens heel redelijk te overlappen. Een tweede serie vragen had betrekking op de belangen die werkgever en werknemers zelf zien bij het oplossen van de te berde gebrachte vraagstukken.

- Hoe belangrijk is de aanpak van de aangetroffen problemen en aandachtspunten? Wat schieten mens en bedrijf er mee op?

Vrijwel altijd bleken de problemen deels van persoonlijke aard (kan ik daarin mee, het lukt me mogelijk niet meer, dat zou ik eigenlijk willen kunnen of bereiken), en deels meer op groepen of producten of werkzaamheden gericht (kwaliteit, informatie, samenwerking, koers, materialen, verhoudingen). En in de meeste gevallen lukte het ook ze te rubriceren in aandachtsgebieden op de korte, middellange en lagere termijn. Interessant bij deze gesprekken was overigens dat ze meteen al effect hadden op veel kleine problemen. En nogal wat communicatie-problemen aan het licht brachten die voor een deel op korte termijn konden worden opgelost.

De derde serie vragen had betrekking op de eigen creativiteit van het bedrijf en de eigen wijze van aanpakken van problemen.

- Zijn er voorbeelden van oplossingen voor soortgelijke problemen?
- Welke verbetertrajecten lopen wel en welke minder en waaraan ligt dat?
- Welke criteria worden in het bedrijf gehanteerd bij beoordeling en uitvoering van verbetertrajecten?
- Wie zou de aanpak moeten of kunnen trekken?
- Welke communicatie is wenselijk?
- Welke tijdspaden zijn redelijk?

### **Rapportage van een ROA**

In eerste instantie leverde de rapportage nog enkele problemen op. Terecht werd gesteld dat aangetroffen problemen op basis van wettelijke normen niet konden worden weggelaten. Met enig te veel enthousiasme werden de positieve kanten van het bedrijf te veel uitgelicht.

En welke indeling in de rapportage was wenselijk? Die in sterke en zwakke kanten? Die in gisteren, vandaag of morgen? Die in wettelijke verplichtingen en mogelijkheden? Die in kansen en bedreigingen? Die in fasering van aanpak? Die in gemeten mate van belang en belangstelling?

Gelukkig had de inventarisatie-ronde gezorgd voor een nieuw netwerk met enkele sleutelfiguren in het bedrijf waarmee deze problemen werden doorgesproken.

Het feitelijke eindrapport werd uiteindelijk heel anders: er werd in de eerste plaats een splitsing gemaakt in een voorstel voor een actuele bedrijfsvisie op arbeid en werkprocessen voor het management, aangevuld met het voorstel voor implementatie op deelterreinen. De eerste bijlage bestond uit meer concrete items, gesorteerd op eerst de deelgebieden, vervolgens de mate van belangrijkheid en uiteindelijk een voorstel voor een fasering van de aanpak.

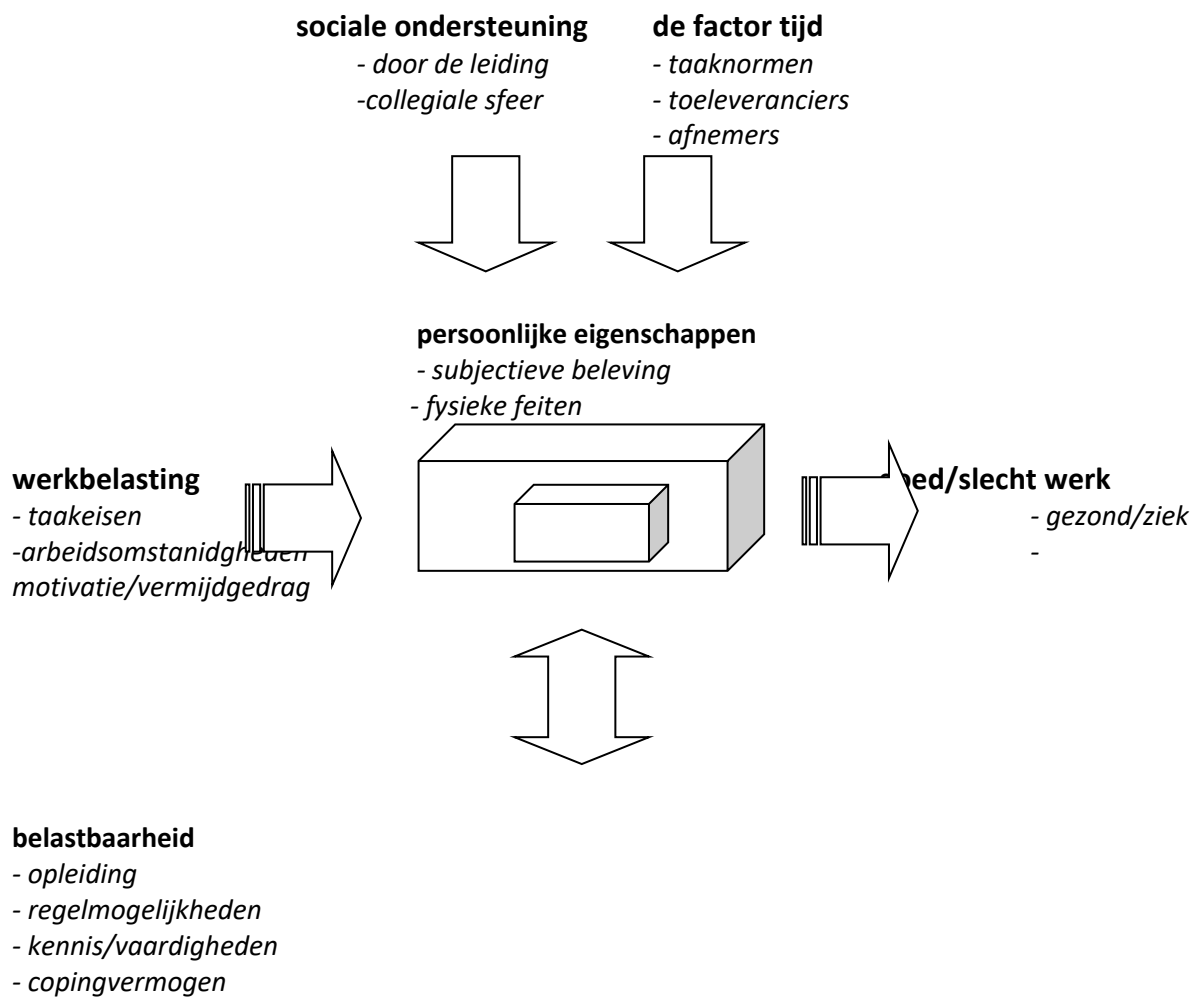
### **Resultaat**

Het resultaat was van een verbluffende eenvoud. Vestigingen en holding ontvingen de rapportage met blijdschap en naar eigen zeggen een grote mate van herkenning. Dat laatste ging zo ver dat enkelen zelfs meenden dat er weinig nieuws in stond: ze zagen hun eigen visies en meningen erin terug. Dat was zowel wel waar als niet waar. In eerste instantie was het niet waar. Bij de eerste gespreksrondes en de kwalitatieve voormetingen waren maar enkele van de uiteindelijk gepresenteerde aanpakken genoemd. En tegelijkertijd was het wel waar: wie meent dat werkgevers en werknemers hun eigen problemen (en oplossingen) niet kennen houdt ze voor dom. En dat zijn ze zeker niet. Wat er was gebeurd was dat het bedrijf door bekwame deskundigen systematisch en actief een spiegel is voorgehouden. Waardoor het bedrijf zelf, in dialoog met de adviseurs de problemen rond haar human capital op de voor het bedrijf passende manier kon agenderen. En draagvlak voor zowel sturing als voor de implementatie heeft gerealiseerd.

### **Noten**

1. De hierboven beschreven model-aanpak heeft feitelijk niet in 1 bedrijf plaatsgevonden. Het was een leerproces, verdeeld over vijf bedrijven en drie arbodiensten.
2. Wat hierboven over bedrijfsartsen en verzuim wordt gezegd is niet bedoeld als ontkenning van de grote waarde van een goede medische en sociaal medische begeleiding door bedrijfsartsen: dat moet ook gebeuren.
3. Drs. V.Chr.Vrooland heeft een eigen adviesbureau, Vrooland Advies BV te Amsterdam. Voor kritiek of aanvullingen: [vrooland@xs4all.nl](mailto:vrooland@xs4all.nl).

## Werk, gezondheid en stress



## Het continuïteit-strategiemodel

Continuïteit & strategie -*billijkheidsidee* -zingeving en afruil



### Continuïteit

- Wat hebben mensen nodig om gemotiveerd naar hun werk te gaan en bereid en in staat te zijn gezond goed werk te leveren?

### Strategie

- Wat voegen veranderingen daar aan toe of nemen ze weg?
- Wat hebben mensen nodig als afruil bij tegenvallers?

### Het ROA-model

*Hoe denkt U dat Uw markt er uit ziet over vijf jaar?*

*Welke veranderingen beoogt U in Uw diensten/productiepakket?*

*Welke aanpassingen/veranderingen zijn er dan nodig in uw organisatie?*

*Wat zijn de kenmerken van Uw personeel over vijf jaar en wat zijn de kenmerken die U nodig heeft over vijf jaar?*

*Wat is er nodig om de overgang goed te laten verlopen?*

*Aan welke condities moet er worden gewerkt?*

### Thema's bij de aandacht voor duurzaamheid bij werk, organisatie en ondernemen.

Zorg voor duurzaamheid vergt zorg en aandacht voor de blijvende inzetbaarheid van medewerkers.

#### Conclusies

- - De visie op kwaliteit van arbeid en de daarbij behorende modellen hebben tenminste gedeeltelijk aan relevantie en validiteit ingeboet. Een nieuw visie(s?) en nieuwe (hanteerbare) instrumenten zijn nodig. Maar moeten nog worden ontwikkeld.
- - Het combineren van de bezorgdheid over inzetbaarheid van human capital met veranderingen in de zorg voor en borg van employability van individuele medewerkers. Hoe zorg je ervoor dat de vereiste van hand naar hoofd verlegde eisen beantwoord worden op een wijze die niet na te korte tijd tot uitval van arbeidskracht en gezondheid leiden?

#### Conclusies 2

- - extra aandacht voor de ruil-aspecten tussen organisaties en medewerkers bij de voortdurende veranderingen.



- - extra aandacht voor de ontwikkelingen en ontwikkelingsmogelijkheden van de relatie lijn en staf;
- - extra aandacht voor de staffunctie t.a.v. kenniswerkers;
- - extra aandacht voor interne sociale kwaliteit

### Conclusies 3

De uitdaging voor arbeidsorganisaties is daarom:

- **het vinden en kunnen beoordelen van de positieve stabiliteit en de opgebouwde economische en sociale waarden en normen in structuren, werk en mensen. En vervolgens het maken van een balans tussen de waardering voor duurzame aspecten van het verleden en de eisen tot verandering en versnelling. Met daarna weer een nieuwe waardering voor de opbrengsten enzovoort.**
- **het vinden van visies, instrumenten en mogelijk modelsystemen waardoor duurzaamheid kan worden uitgebreid tot human capital.**

### Samenvatting

Duurzaamheid in arbeidsorganisaties komt vooral neer op aandacht voor technologische innovatie, product/dienstinnovatie en op organisatieverandering. De factor arbeid wordt daar aan aangepast door selectie zowel als opleidingen. Het resultaat is onbevredigend voor mens en bedrijf. Nieuwe strategische en instrumentele inzichten zijn nodig. In samenwerking met bedrijven kunnen arbodiensten hier een zodanig inzicht in ontwikkelen dat ze zowel zelf in duurzame waarde en effectiviteit stijgen als zichzelf nog weer hoger kunnen positioneren naar bedrijven.

## DEEL 3 FEITEN EN CONCLUSIES

93



---

1 – GOED WERKGEVERSCHAP

---

2 – GOED WERKNEMERSCHAP

# GOED WERKGEVERSCHAP

Goed werkgeverschap is een werkwoord. Het slaat op het kunnen behalen van doelen. Goed werkgeverschap is voor ons geen achteraf-etiket maar de attentie waarmee gekeken en gewerkt wordt om succes te bereiken.

## DE COMBINATIE VAN DOELGERICHTHEID EN OOG VOOR WERK EN MEDEWERKERS

Natuurlijk, er moeten doelen worden bereikt. Doelgerichtheid is de basiseis waaraan goed werkgeverschap moet voldoen. Maar dat is maar de helft. De leidinggevende met het meeste succes zijn de number ONE's. ONE staat daarbij voor *Open, Nieuwsgierig en Enthousiast*. Goed werkgeverschap gaat verder dan het ego van managers. Ze weten dat ook de inzet, de competenties en het enthousiasme van de medewerkers nodig zijn. Doorslaggevend is de combinatie van doelgerichtheid en aandacht voor de mensen die het werk moeten uitvoeren. Hoe meer ruimte die krijgen hoe groter ze worden en hoe meer een leidinggevende zich aan zijn eigen taken kan wijden. Niemand weet meer van klanten/opdrachtgevers dan zij zelf. Niemand weet meer van het werk dan de werknemers. Goed werkgeverschap gaat dan om luisteren, verbinding leggen en daar iets aan toevoegen.

Het is eigenlijk een eenvoudige zaak van doel, middel en actie. Of, in bedrijven: van doelen, middelen, mensen en doen.

Aan de ene kant kan een leidinggevende het functioneel bekijken:

1. Zijn de mensen gezond, sterk en competent genoeg?
2. Zijn de middelen (informatie, materiaal, werkprocessen) functioneel optimaal of kan dat beter?
3. Is de organisatie van het werk goed geregeld (wie gaat wanneer waar over?)

Aan de andere kant heb je te maken met mensen van vlees en bloed en moet je het sociaal en psychologisch bekijken

4. Wat motiveert de mensen? En waarmee krijg je meer of helaas juist minder motivatie?

## GOED WERKGEVERSCHAP

Bij elkaar levert dat het beeld van een attente werkgever

### Doelgerichtheid

1. Gerichtheid om prestaties
2. Gerichtheid op resultaten voor klanten

### Aandacht voor werk en dialoog met medewerkers

1. Voldoende aandacht voor werkomstandigheden
2. Investeren in competenties
3. Aandacht voor werksfeer en samenwerking
4. Waardering voor medewerkers bij goed werk
5. Facilitering individuele verbeteracties

Aandacht voor  
klantwensen

Wensen vertalen in  
targets en gewenste  
prestaties

Verbinding en dialoog

Functionele  
optimalisatie: werk,  
werkprocessen en  
competenties

Aandacht voor  
mensen: ambities en  
motivatie

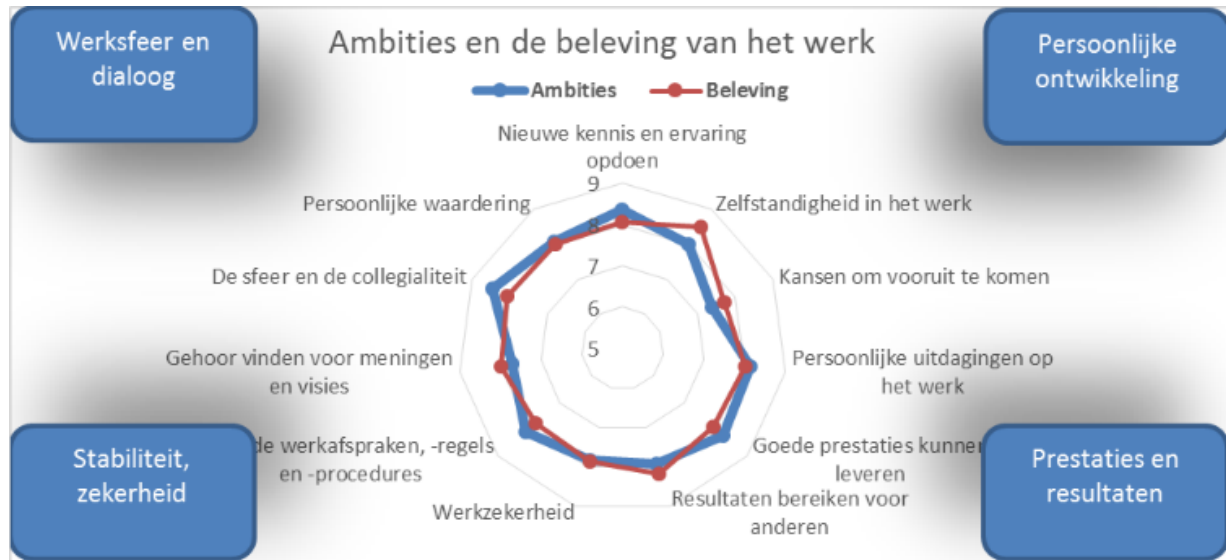
## CONCLUSIES

Metingen laten zien dat goed werkgeverschap loont.

1. Uit onze meting blijkt dat 50% van de medewerkers te maken heeft met goed werkgeverschap.
2. De uitslagen t.a.v. energie en prestaties zijn een stuk hoger dan gemiddeld.
3. En even belangrijk: de afstand tussen de ambities van de werknemers en het feitelijke werk zijn verdwenen: werkgever en werknemer leveren een optimale prestatie met optimale motivatie.

INZET

De ambities van werknemers en de door hen beleefde werkelijkheid staan op aanmerkelijk hoger niveau.  
De ambities van de werknemers worden praktisch volledig ingezet.

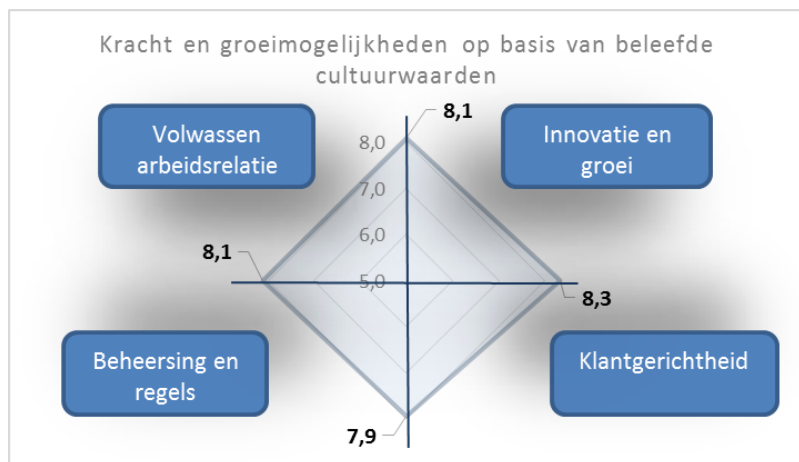


- 1 - vooruitgang en ontwikkeling
- 2 - presteren en resultaatgerichte ambities
- 3 - stabiliteit en zekerheid
- 4 - werksfeer en dialoog

| ambitie | beleving |
|---------|----------|
| 8,0     | 8,1      |
| 8,1     | 8,0      |
| 8,0     | 7,8      |
| 8,1     | 8,0      |

GOED WERKGEVERSCHAP EN BEDRIJFSPRESTATIES

Niet alleen de externe kwaliteiten ( klantgerichte prestaties en flexibiliteit) maar ok de interne krachtbron (dialoog met medewerkers) zijn dik in orde.



## RISICO'S

### BLIJVEN LUISTEREN IS NOODZAKELIJK

Volgens managementgoeroes nemen managers beslissingen op basis van kennis, ervaring en emotie. Emotie is een factor om op te letten. Hoe verwerkt een leidinggevende dat iemand over een visie of een besluit anders over denkt dan hij? Als een verwijt, als een persoonlijk deukje? Zonder enige twijfel kost het af en toe moeite om niet in te grijpen.

### OPENHEID EN NIEUWSGIERIGHEID IS NOODZAKELIJK

Teveel en veelvuldig succes kan er voor zorgen dat beslissingen worden genomen op basis van het idee: dat werkte toentertijd ook goed. En dat is in een snel veranderende werkomgeving een toenemend risico. Uit metingen blijkt dat juist ook bij successen medewerkers met nieuwe ideeën blijven komen. Gelukkig maar.

### MET DELEGEREN MAAK JE MEDEWERKERS GROOT

Hoe meer de manager zich zelf met allerhande zaken bemoeit hoe meer collega's en medewerkers achterover gaan leunen. Dan wel gaan denken zoals de leidinggevende. Of mentaal afhaken. Laat medewerkers klein en je krijgt dwergen, maak ze groot en je krijgt reuzen.

## REMEDIË

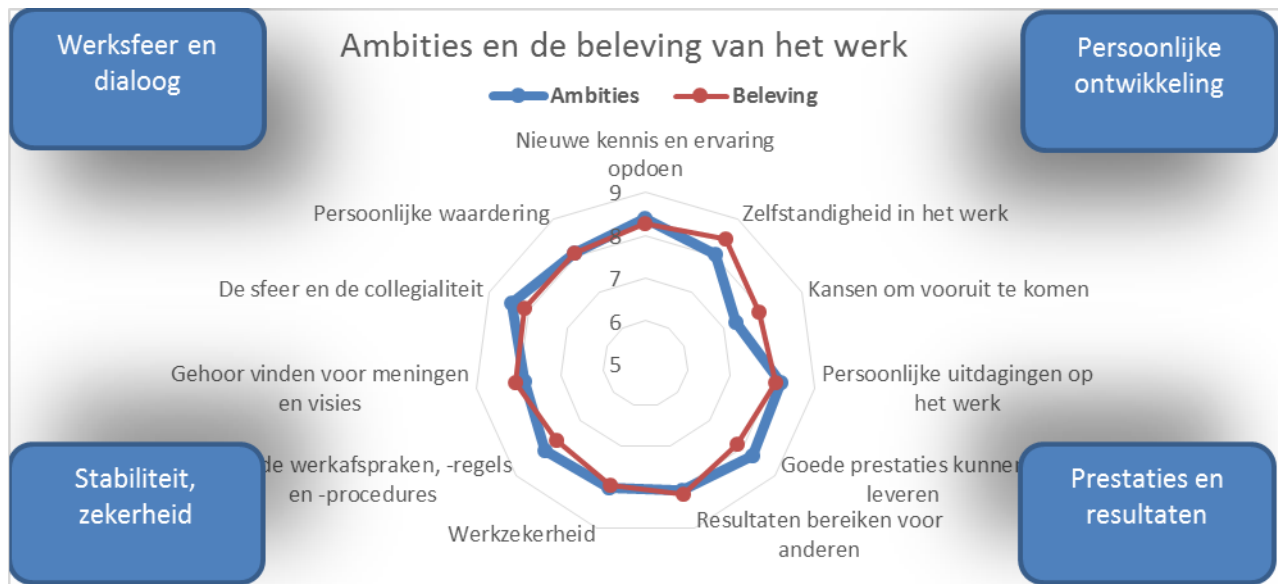
Uiteindelijk heeft een leidinggevende daarmee vooral zichzelf. Maar de remedie is eenvoudig

- Ga voor de spiegel staan en vraag je af: ben ik de enige met de juiste kennis en zijn mijn criteria altijd de enig juiste? En wil ik daarvoor boeten door alles altijd zelf te moeten bedenken? Het beste uitgangspunt is die van de attente werkgever. De NUMBER ONE. Maar ONE staat dan zoals gezegd voor open, nieuwsgierig en enthousiast.
- Hoe denken anderen over iets? Wat zijn hun wensen, ideeën en verwachtingen bij het werk? Welke resultaten en prestaties hebben zij voor ogen?

DE OPTIMALE ORGANISATIE

|                                             | ambitie | beleving |
|---------------------------------------------|---------|----------|
| 1 - vooruitgang en ontwikkeling             | 8,0     | 8,2      |
| 2 - presteren en resultaatgerichte ambities | 8,2     | 8,0      |
| 3 - stabiliteit en zekerheid                | 8,1     | 7,9      |
| 4 - werksfeer en dialoog                    | 8,1     | 8,1      |

97



# GOED WERKNEMERSCHAP

Het eerste dat opvalt bij de term goed werknemerschap is dat de taalcorrector op je computer aangeeft dat het woord niet bestaat. Tijd om het Groene Boekje wakker te maken.

Wat werkgevers onder goed werknemerschap verstaan is afhankelijk van het soort werk en de kenmerken en condities van hun bedrijf.

Om die reden kijken we naar verschillende kanten:

- Wat verstaan medewerkers zelf onder goed werknemerschap: wat zijn hun ambities
- Wat hebben medewerkers naar eigen idee nodig om goed te kunnen werken en presteren
- Zijn er mogelijkheden om die kenmerken te verrijken of om te buigen naar wat een organisatie nodig heeft.

Het traditionele beeld van de wensen van medewerkers is bekend:

1. Goede arbeidsomstandigheden geven energie
2. Erkenning en waardering door hun manager geeft motivatie en sociale status
3. Goede werksfeer geeft normen en waarden en samenwerking
4. Zelfstandigheid geeft creativiteit en verantwoordelijkheid.

Dat is het plaatje. Maar internationaal worden daar nog enkele dingen aan toegevoegd

5. Prestatiemogelijkheden geven competentie en resultaatgerichtheid
6. Ondersteunend management geeft vertrouwen

Het merkwaardige van dit beeld is dat het niet de eigen wensen van de medewerkers weergeeft maar het inzicht van anderen, vanuit management of wetenschap, over wat medewerkers nodig hebben om goed te presteren. Het gaat niet om hun eigen ambities maar om door anderen bedachte condities. Daar zit veel goeds en waars in. Maar goed werknemerschap is ook iets dat uit de medewerker zelf moet komen.

Wat medewerkers zelf ambiëren wordt ze zelden of nooit gevraagd. Op de volgende bladzijde geven we een beeld van wat medewerkers zelf aan ambities noemen.

## EIGEN AMBITIES EN WAARDEN VAN MEDEWERKERS

| <b>Persoonlijke ontwikkeling</b>               | <b>ambitie</b> | <b>++</b> | <b>+</b> | <b>-</b> | <b>beleving</b> |
|------------------------------------------------|----------------|-----------|----------|----------|-----------------|
| nieuwe kennis en ervaring opdoen               | <b>8,1</b>     | 85%       | 10%      | 5%       | <b>7,6</b>      |
| regelruimte en zelfstandigheid                 | <b>8,0</b>     | 82%       | 13%      | 5%       | <b>8,1</b>      |
| vooruitkomen in de organisatie                 | <b>7,0</b>     | 49%       | 16%      | 34%      | <b>7,1</b>      |
| persoonlijke uitdaging                         | <b>7,9</b>     | 79%       | 16%      | 5%       | <b>7,6</b>      |
| <b>Gerichtheid op prestaties en resultaten</b> |                |           |          |          |                 |
| prestaties kunnen leveren                      | <b>8,2</b>     | 86%       | 11%      | 3%       | <b>7,5</b>      |
| goede resultaten neerzetten                    | <b>8,1</b>     | 83%       | 12%      | 5%       | <b>7,8</b>      |
| <b>Stabiliteit en zekerheid</b>                |                |           |          |          |                 |
| goede werkafspraken en procedures              | <b>8,1</b>     | 87%       | 10%      | 3%       | <b>7,4</b>      |
| werkzekerheid                                  | <b>7,8</b>     | 76%       | 14%      | 10%      | <b>7,7</b>      |
| <b>Werksfeer en dialoog</b>                    |                |           |          |          |                 |
| sfeer en collegialiteit                        | <b>8,4</b>     | 91%       | 6%       | 3%       | <b>7,5</b>      |
| persoonlijke waardering                        | <b>7,9</b>     | 88%       | 8%       | 4%       | <b>7,2</b>      |
| gehoord en betrokken worden                    | <b>7,7</b>     | 76%       | 14%      | 10%      | <b>7,8</b>      |

De gegevens spreken duidelijke taal.

Werknemers vinden gemiddeld goed presteren, resultaat bereiken, uitdagingen aangaan en groei, zowel in competenties als persoonlijk, heel belangrijk.

Daarnaast zijn er ook duidelijke wensen t.a.v. de condities waarbinnen dat gebeurt:

een goede werksfeer, goede werkafspraken, zelfstandigheid, waardering, werkzekerheid en gehoord en betrokken worden scoren allemaal heel hoog.

## CONCLUSIES

**CONCLUSIE 1 - DE BELANGRIJKSTE CONCLUSIE MOET ZIJN DAT VEEL VAN WAT VAN MEDEWERKERS VERWACHT WORDT ER AL IN ZIT.**

Het is dan vervolgens de vraag in hoeverre werknemers die positieve ambities ook kunnen realiseren in hun werk. En of ze de condities die ze wensen ook in de praktijk tegenkomen.

Over het algemeen lukt dat redelijk goed. Van echte tekortkomingen is gelukkig geen sprake. Maar het is wel duidelijk dat het beter kan. In de meest rechts kolom is aangegeven wat het verschil is tussen wat werknemers ambiëren en wat ze in werkelijkheid tijdens hun werk beleven. Zijn de vakjes grijs dan reiken de ambities van de werknemers verder. Dat blijkt voor de meeste ambities op te gaan. Er is dus verbetering mogelijk.

**CONCLUSIE 2 – HET WERK VOLDOET REDELIJK AAN DE AMBITIES E VERWACHTINGEN MAAR HET KAN BETER.**

## KENMERKEN VAN GOED WERKNEMERSCHAP

Het percentage medewerkers dat op alle gemeten ambities minimaal positief scoort is vrij hoog: iets meer dan 70%.



Het percentage werknemers dat gericht is op de combinatie van presteren, resultaten halen, uitdagingen aan gaan en groei in competenties ligt nog aanmerkelijk hoger: 90%.

Dit evenaart overigens het percentage werknemers dat als belangrijkste wensen noemt: vaste goede werkafspraken, goede werksfeer en waardering voor het werk: eveneens 90%.

**CONCLUSIE 3 – VOOR LEIDINGGEVENDEN IS DAT EEN DUIDELIJKE BOODSCHAP. HET GAAT NIET OM DE VRAAG OM MEDEWERKERS IN BEWEGING TE BRENGEN. HET GAAT OM DE VRAAG IN HOEVERRE BELEMMERINGEN KUNNEN WORDEN OPGEHEVEN OM DE MEDEWERKERS IN STAAT TE STELLEN HUN AMBITIES TE REALISEREN.**

100



## DEEL 4 METEN EN WETEN

---

DE (MTO) SCAN MENS EN WERKDYNAMIEK (MWD)

---

DE SCAN MENS EN WERKDYNAMIEK (MWD)

---

DE PERSOONLIJKE UITSLAG (ZIE PDF)

---

DE GROEPSUITSLAG (ZIE PDF)

# DE SCAN MENS EN WERKDYNAMIEK (MWD)

## Samenvatting

De SCAN Mens en Werkdynamiek (MWD) onderscheidt zich in een aantal opzichten van andere scans gericht op inzetbaarheid en medewerkerstevredenheid.

### **Tweezijdige energie**

De kern van het achterliggend model is dat er niet alleen naar de medewerker wordt gekeken maar ook naar de organisatie. De medewerker heeft behoefte aan inzetbaarheid. En de werkgever heeft behoefte aan feitelijke inzet en toegevoegde waarde. Het gaat dus om een tweezijdige relatie. De vraagstelling houdt daar rekening mee. Is de werknemer gezond genoeg, voldoende competent en heeft hij goede zin in zijn werk? En andersom: maakt de werkgever voldoende gebruik van de competenties en ambities van de medewerker en investeert hij in onderhoud en verbetering?

### **Tweezijdige verbetering**

Een tweede verschil is dat niet wordt volstaan met het beoordelen van een situatie: er wordt ook gevraagd naar het wat en hoe van verbetermogelijkheden. De meest voorkomende vraag bij metingen: wat kunnen of moeten we hier mee, wordt dus al in de meting zelf beantwoord. Het woord Beter van de MTO-MWD-scan bevat de drie belangrijkste aspecten: het gaat om het verbeteren van Beweging en Energie binnen organisaties.

### **Tweezijdig inzicht**

In veel metingen wordt naar het oordeel van werknemers over werk en management gevraagd. Dat is ontoereikend voor beleid. In de MWD-scan wordt ook naar de inhoud en achtergrond van de ambities van de werknemers gevraagd. Aan werknemers geeft dat inzicht in hun positie en loopbaanmogelijkheden. Aan werkgevers geeft het inzicht in de energiebronnen en motivatoren van hun medewerkers. En aan de mate waarop ze daar al goed op nog beter op in kunnen springen.

### **Tweezijdige verbeterplannen**

In de wetenschap is het gebruikelijk iets te willen weten. In de bedrijfskunde is het gebruikelijk iets te willen weten om daar iets mee te willen doen. De MWD-scan voldoet aan de wetenschappelijke wensen maar is daarnaast de eerste die ook meet wat de verbeter- ideeën zijn van werknemers t.a.bv. hun eigen inzetbaarheid en de prestaties van de teams en afdelingen waar ze werken.

### **Een gezamenlijk doel**

Het komt voor dat organisaties gewoonweg willen weten of en in hoeverre hun medewerkers tevreden zijn. De MTOBeter- meter antwoord geeft daar eveneens antwoord op. Maar gaat dan nog een stap verder. Het antwoord waar het eigenlijk om draait is dat: wat is er nodig om met plezier goed te willen werken en goed te presteren? Nu en in de toekomst. Eigenlijk ligt daar de waarde van de MWD-scan.

## Individuele en groepsrapportages

Werknemers en organisaties hebben ieder eigen en samen ook een gedeelde verantwoordelijkheid om inzetbaarheid, prestatievermogen en feitelijke prestaties te onderhouden en te verbeteren. De MTO-MWD-scan geeft daarom zowel persoonlijke als op de organisatiegerichte rapportages.

Beiden kunnen overigens ook los van elkaar worden ingezet.

## De gang van zaken rond een meting

De MTO-MWD-scan wordt tot maart 2015 alleen ingezet door de samenwerkende adviseurs die zijn terug te vinden op [vroomlandadvies.nl](http://vroomlandadvies.nl), [vanlimptenco.nl](http://vanlimptenco.nl) en [de-naaw.nl](http://de-naaw.nl). Het is de bedoeling de meter na die proefperiode breder beschikbaar te maken.

Het onderstaand actieschema is alleen bedoeld als eerste handreiking. Aanpassing is mogelijk.

De meting wordt in de regel voorafgegaan door een gesprek met de opdrachtgever. Daarin worden doelstellingen en ambities van de opdrachtgever gematched met de mogelijkheden van de meting. Bij de rapportage zijn er verschillende mogelijkheden:

- Er worden wel of niet individuele rapportages – per mail – verstuurd naar iedereen die de meting heeft ingevuld. Bij de uitslagen wordt informatie gegeven over de betekenis en de actiemogelijkheden ervan. De rapportage wordt daarnaast begeleid door een kleine gebruiksaanwijzing. Op afspraak kan worden geregeld dat er interne of externe adviseurs/professionals klaar staan om op verzoek individuele invullers – medewerkers, leidinggevendenden of directieleden – van advies te voorzien.
- Er worden een of meer organisatie/groepsrapportages gemaakt. In de regel worden deze door een adviseur samengesteld en van opmerkingen voorzien. Deze rapportage kan – al of niet na een voorbespreking, maatwerk is belangrijk – worden aangepast en gepresenteerd of in discussie worden gebracht bij belangstellenden vanuit de opdrachtgever-organisatie. Daarbij mag een aanpakadvies worden verwacht. Of en hoe en in hoeverre onze adviseurs vervolgens een eventueel geplande verbeteraanpak ondersteunen is onderwerp van overleg.
- Uiteraard zijn onze adviseurs bereid en in staat tot begeleiding, ondersteuning en/of implementatie van een verbeterproces.

## Inhoudelijk overzicht van de MTO-MWD-scan

Zekerheid is niet langer een rots waarop een medewerker kan bouwen. De eisen en verwachtingen en zelfs de mogelijkheden van werkgevers zijn in verandering. De inzetbaarheid van medewerkers – en zeker de duurzame inzetbaarheid – is daarom een onderwerp om geregeld over na te denken. En waar nodig, aan te werken.

De vertrekpunten daarbij zijn simpel en hebben betrekking op:

| Onderwerpen om over na te denken             | Kernpunten                                                 |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| De fysieke en mentale gezondheid             | Kunnen we het?                                             |
| De competenties van de medewerker            | Kennen we het 1?                                           |
| De ervaringen van de medewerkers             | Kennen we het 2?<br>Heb en krijg ik voldoende ervaring?    |
| Betrokkenheid en energie                     | Zinvolheid en belang van het werk                          |
| De ambities van een medewerker               | Willen we het, werken we met plezier?                      |
| De flexibiliteit van een medewerker          | De toekomst: kan ik mee met de ontwikkeling die gaande is? |
| De toegevoegde waarde van zijn inzetbaarheid | Is er vraag naar? Wordt het nu en straks gewaardeerd?      |
| De motivatie van de medewerker               | Wil hij meedenken over verbetering?                        |

### En daarnaast is er de organisatiekant.

Iemand's inzetbaarheid kan in orde zijn, voor goede prestaties is meer nodig.

| Onderwerpen om over na te denken                                                                | Kernpunten                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zijn de targets en verwachtingen duidelijk en concreet?                                         | Doelen, targets, concrete criteria                                                         |
| Zijn arbeidsomstandigheden en hulpmiddelen voldoende?                                           | Overbodige belasting verwijderen, verbetering werkprocessen, meer resultaat gericht werken |
| Is de belasting in balans met de belastbaarheid?                                                | Balans in het werk (tijd, tempo, complexiteit, stress en energie)                          |
| Worden de prestaties van de medewerker gewaardeerd?                                             | Feedback, zelfvertrouwen, energie                                                          |
| Hoe is match tussen de ambities van de medewerker en de ambities waar de organisatie om vraagt? | Werken met plezier, presteren met plezier                                                  |
| Worden de ideeën van medewerkers gevraagd en gewaardeerd                                        | Verbinding, groei, resultaatverbetering                                                    |
| Wordt er in de medewerker geïnvesteerd?                                                         | De balans tussen vragen en geven van energie en verbinding                                 |

Kernpunten van de twee reeksen vragen zijn eigenlijk drie basisvragen:

- Is de inzetbaarheid van de medewerker voldoende?
- Wat is het niveau van de energie die de medewerker aan de organisatie geeft?
- Wat is het niveau van de energie die de organisatie in de medewerker steekt.

### Energiescore van de medewerkers maar ook een score van de organisatie

De MTO-MWD-scan is daarmee ook de enige meting die niet alleen het energieniveau van de medewerk(s) bepaalt maar ook een energiescore van de organisatie aangeeft.

De basis daarvoor ontstaat omdat in de vragenlijst de ambities van de medewerker gematched worden met de ambities waar de organisatie behoefte aan heeft. Dat heeft voordelen. In de eerste plaats wordt duidelijk wat de motivaties zijn van de medewerkers zijn in het werk. En in de tweede plaats geeft het zicht op de criteria's die medewerkers hanteren bij het beoordelen van het werk. En tenslotte geeft het medewerker en organisatie zicht op welke verlangens en ambities de huidige en toekomstige resultaten van de organisatie zijn gebouwd

### Duurzame inzetbaarheid en duurzaam prestatievermogen

Voor duurzame inzetbaarheid is het nodig om naar de toekomst te kijken. Om het gripbaar te houden hangteren we daarbij een periode van ongeveer drie jaar. Centraal staat weer de tweezijdige relatie tussen medewerker en organisatie. Het grote voordeel van de vragen bij de MTO-MWD-scan is dat ze richting geven aan verbeter-aanpakken, zowel voor de medewerker zelf als voor de organisatie. Enkele onderwerpen zijn gericht op verschillende aspecten van de tweezijdige relatie. De belangrijkste zijn

echter gericht op gezamenlijk beter presteren. Op die manier worden duurzame inzetbaarheid van de medewerker en duurzame prestatie van de organisatie verenigd.

De MTO-MWD-scan geeft antwoord op de volgende vragen

| Tweezijdige aandachtspunten                                                                            |                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Onderwerpen vanuit de werknemer                                                                        | Onderwerpen vanuit de organisatie                                        |
| Hoe zie ik mijn fysieke en psychische belastbaarheid over drie jaar?<br>Wat kan ik daar zelf aan doen? | Werkt de organisatie mee bij aanpassing aan mijn mogelijkheden?          |
| Heb ik voldoende vertrouwen in mijn toekomstig werkvermogen?<br>Hoe kan ik zelf dat verbeteren?        | Helpt de organisatie mee met toekomst/loopbaanplannen van de medewerker? |
| Wil ik bij deze organisatie blijven, doorgroeien of wordt het tijd te vertrekken?                      | Biedt de organisatie toekomst?                                           |
| Kan ik zelf verbeterplannen maken of is het beter dat samen met de leiding te doen?                    |                                                                          |

| Onderwerpen om over na te denken                                                | Kernpunten                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Waaraan moeten we werken wil ik mijn inzetbaarheid onderhouden en/of vergroten? | Werkcondities, competenties, ervaring opdoen, leren, overlegverhoudingen, energiebronnen vergroten |
| Waaraan moeten we werken om het prestatieniveau te onderhouden of te vergroten? | Werkprocessen verbeteren, meer sturen op waardering van klanten/afnemers                           |
| Worden de prestaties van de medewerker gewaardeerd?                             | Feedback, zelfvertrouwen, energie                                                                  |

Voorde persoonlijke en groepsuitslag (voorbeelden) zie de betrokken PDF's