

INHOUDSOPGAVE

- Inleiding** **Waarom wij vonden dat dit boek er moest komen en wat we ermee hopen te bereiken** 17
Erwin Klappe, Onno Hamburger, Ad Bergsma

DEEL 1: GELUKKIG ORGANISEREN

Hoe stimuleer ik het werkgeluk in mijn organisatie?

- Hoofdstuk 1** **Hoe meet je werkgeluk? De acht van werkgeluk als model om werkgeluk te meten** 27
Arie Pieter Veldhoen
- Hoofdstuk 2** **Een hotelketen vergroot bevlogenheid en vermindert werkstress; Het Job Demands-Resources-model in de praktijk** 51
Ad Bergsma, Wilmar Schaufeli, Elco Schaufeli
- Hoofdstuk 3** **Hoe krijg je een organisatie enthousiast over werkgeluk? Over draagvlak creëren en coachen op duurzaam werkgeluk in een groot ziekenhuis** 68
Onno Hamburger, Erwin Klappe
- Hoofdstuk 4** **Fluitend naar je werk en fluitend weer naar huis; Hoe je een organisatiecultuur bouwt waarin mensen floreren** 87
Maartje Wolff, Fennande van der Meulen

Hoofdstuk 5 **Waar regels regeren, is geluk niet te vinden; Wel gelukkiger, niet altijd blijer!** 104
Jaap Peters

Hoofdstuk 6 **Kies voor de beste employee experience; Maak van medewerkers fans** 116
Heleen Mes, Gea Peper

Hoofdstuk 7 **Het rendement van geluk; Het belang van levensgeluk voor werkprestaties** 130
Ad Bergsma, Ruut Veenhoven

Hoofdstuk 8 **Het overwinnen van wantrouwen en behouden van vertrouwen; Omgaan met verschillen van inzicht binnen gelukkige organisaties** 145
Raymon Geurts, Ad Bergsma

DEEL 2: GELUKKIG LEIDINGGEVEN

Hoe stimuleer ik het werkgeluk in mijn team?

Hoofdstuk 9 **Hoe word je een slimme gup? Goede leidinggevendenden stimuleren duurzame inzetbaarheid in vijf stappen** 163
Aukje Nauta

Hoofdstuk 10 **Progressiegericht leidinggeven; Hoe creëer je een motiverende werkomgeving?** 179
Coert Visser

Hoofdstuk 11 **Teamflow: de stimulans voor individueel geluk en teamprestaties; Het belang van een optimaal samenwerkingsklimaat** 196
Jef van den Hout

Hoofdstuk 12 Mensbeelden en organisatiebeelden; Hoe onbewuste uitgangspunten werkgeluk kunnen stimuleren of remmen 210
Herman Steensma

Hoofdstuk 13 Betekenisvol leidinggeven als basis voor werkgeluk 223
Jessica van Wingerden

DEEL 3: GELUKKIG WERKEN

Hoe vergroot ik mijn eigen werkgeluk?

Hoofdstuk 14 Dromen – denken – doen; Welke doelen en gewoonten helpen je om je werkgeluk te vergroten? 237
Cristel van de Ven

Hoofdstuk 15 Het vinden en inzetten van sterke kanten 253
Matthijs Steeneveld

Hoofdstuk 16 Jobcrafting; Sleutelen aan een mooiere baan 266
Luc Dorenbosch, Mark van Vuuren

Hoofdstuk 17 Werkvuur 285
Hans van der Loo, Patrick Davidson

Hoofdstuk 18 Vier hefboomen om je brein beter te benutten; Inzichten uit de neurologie voor meer werkgeluk 299
Sabine Wanmaker, Elke Geraerts

Hoofdstuk 19 Paradoxen bij het streven naar werkgeluk 317
Ad Bergsma

Dankwoord 329

Literatuur 333

HOOFDSTUK 9

HOE WORD JE EEN SLIMME GUP?

Goede leidinggevers stimuleren duurzame inzetbaarheid in vijf stappen

Aukje Nauta

‘Wat moet ik toch met Jeroen? Hij heeft me een stuk gemaaid dat totaal onder de maat is. En dat is niet de eerste keer. Ik krijg de neiging dat stuk zelf te gaan herschrijven, want het moet wél af.’

Aan het woord is Cathalijne, nog niet zo lang benoemd tot leidinggevende van een groep beleidsmedewerkers. Ik voer een coachgesprek met haar, ter voorbereiding op een leiderschapskursus die ik aan haar en elf andere leidinggevers ga geven.

‘Was ik maar een slimme gup’, verzucht ze.

‘Hoezo?’, vraag ik, en dan vertelt ze over een filmpje dat ze onlangs zag: ‘In een vissenkomp zwemt een robotguppy, waar ze een echte guppy bij ingooien. Als de robotgup te snel zwemt, volgt de echte gup hem niet. Maar als hij dwarsrelend zwemt, gaat de echte gup hem wel volgen. Het lijkt me een wijze leiderschapsles. Alleen: hoe word ik zo’n slimme gup? En is het eigenlijk wel de bedoeling dat medewerkers mij volgen? Als ik erover nadenk, weet ik eigenlijk niet eens wanneer je, in je rol als leidinggevende, een slimme gup bent.’

Leidinggeven is niet makkelijk. Mensen doen vaak niet wat je zegt, zijn niet berekend op hun taak en in sommige gevallen niet vooruit te branden. Leiderschap is kunst- en vliegwerk, zoals Dwight D. Eisenhower, president van de VS in de jaren vijftig, al wist. Hij omschreef het als ‘the art of getting someone else to do something you

want done, because he wants to do it.' En alsof dat al niet moeilijk genoeg is, komt er vandaag de dag ook nog een taak bij: zorgen dat mensen leren, zich ontwikkelen, opdat ze duurzaam inzetbaar blijven, in of buiten de organisatie. En dat dan ook nog zodanig dat ze er gelukkig bij blijven of er zelfs nóg gelukkiger van worden.

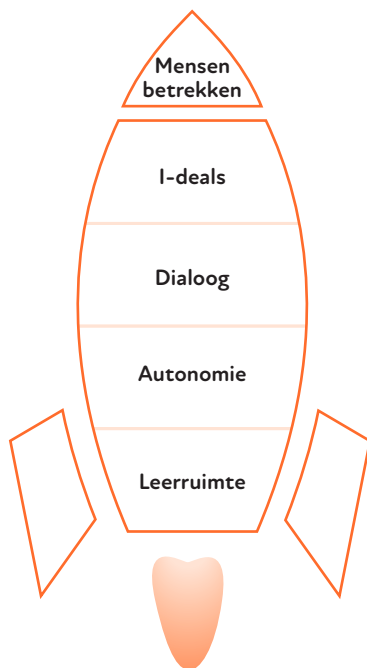
In dit hoofdstuk beschrijf ik wat leidinggevendenden idealiter doen opdat hun medewerkers met plezier hun werk doen en zich nog ontwikkelen ook. Vijf factoren zijn van belang; ik vat ze samen in de vijftrapsraket naar duurzame inzetbaarheid. Daarna ga ik in op de wetenschappelijke en ervaringsbodem waarop deze raket rust. Tot slot beschrijf ik welke aanpak werkt om te zorgen dat leidinggevendenden dit stimulerende, in-hun-mensen-investerende gedrag gaan vertonen.

De vijftrapsraket naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Duurzame inzetbaarheid stimuleren houdt in dat leidinggevendenden hun medewerkers prikkelen om zowel in het hier-en-nu als in de toekomst het vermogen te onderhouden dat ze in staat stelt te werken. Dit vermogen is groter naarmate mensen vitaler zijn en over vakmanschap en verandervermogen beschikken. Dat laatste wil zeggen dat mensen dusdanig leren en zich ontwikkelen dat ze kunnen anticiperen op continu veranderend werk. Maar hoe kunnen leidinggevendenden die duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers stimuleren? Wat moeten zij dan doen? Of laten?

Dit zijn sleutelvragen in een handboek over werkgeluk. Werkgeluk kun je omschrijven als een positieve werkbeleving die voortvloeit uit het vermogen om jezelf te sturen naar een werksituatie waarin je plezier, voldoening en zingeving ervaart (Hamburger & Klappe, 2020, p. 52 van dit handboek). Medewerkers die duurzaam inzetbaar zijn, hebben wat te kiezen. Zij kunnen maar hoeven niet per se voor hun huidige baas te werken, omdat ze weten dat ze ook makkelijk elders aan werk of opdrachten kunnen komen. Zij hebben alternatieven, een Plan B, waardoor zij zichzelf gemakkelijker naar plezierige, voldoening- en zingevende situaties kunnen sturen dan medewerkers zonder alternatieven. Dit besef doet wat met hun betrokkenheid: die is eerder oprecht, intrinsiek en inhoudelijk gedreven, in plaats van extrinsiek en gedreven door financiële noodzaak. Mensen doen hun werk dan omdat ze het leuk vinden en er betekenis aan ontnemen, niet louter om geld te verdienen.

Uit onderzoek dat ik vanaf 2016 jaarlijks met Cristel van de Ven uitvoer bij enkele duizenden hr-professionals, hebben wij een zogenoemde vijftrapsraket naar duur-



FIGUUR 9.1 *Vijftrapsraket naar duurzame inzetbaarheid*

zame inzetbaarheid afgeleid (Nauta & Van de Ven, 2019; zie figuur 9.1). Hoe meer leidinggevend en werk maken van elk van de vijf traptreden naar duurzame inzetbaarheid, hoe groter de kans op duurzaam en gelukkig werkende medewerkers.

1. Leerruimte

De eerste traptrede betreft leerruimte. Dit verwijst naar de tijd, ruimte en financiële middelen die leidinggevend en aan medewerkers bieden om opleidingen te volgen of anderszins te leren en zich te ontwikkelen. Deels heeft een leidinggevende dit niet zelf in de hand; afhankelijk van het opleidingsbeleid en -budget van een organisatie hebben leidinggevend en meer of minder mogelijkheden om hun mensen leerruimte te bieden. Uit ons jaarlijkse onderzoek blijkt dat de ondervraagde hr-professionals behoorlijk positief zijn over opleidingsmogelijkheden binnen organisaties: 57 procent van de ondervraagden in 2019 is het eens met stellingen als ‘Deze organisatie investeert veel geld in opleidingen voor medewerkers’. Zorgelijk is wel dat dit percentage in vorige jaren hoger was: 64 procent in 2018, en zestig procent in 2017 en 2016 (Nauta & Van de Ven, 2019).

” **Duurzame inzetbaarheid stimuleren betekent dat leidinggevend en hun medewerkers prikkelen om zowel in het hier en nu, als in de toekomst, het vermogen te hebben om te werken.**

Leerruimte is echter zo veel meer dan louter opleidingsmogelijkheden aanbieden. Neem Cathalijne, die haar medewerker Jeroen bijna een leermogelijkheid uit handen nam door haar neiging om zelf zijn slechte stuk te herschrijven. In plaats daarvan kan ze hem suggesties geven voor hoe zijn stuk beter kan – ze is dan zelf zijn leermeester. En als hij haar suggesties onvoldoende oppakt, kan ze hem de ruimte bieden om zelf te bedenken hoe hij zijn schrijfvaardigheid kan verbeteren: wil hij wekelijks feedback krijgen, kan hij zich optrekken aan een collega of is een schrijfworkshop de beste uitkomst?

Wat het voor leidinggevend lastig maakt om hun medewerkers leerruimte te bieden, is dat die ruimte er vaak niet lijkt te zijn; de werkdruk is al zo hoog. Werken is voortdurend schipperen tussen productie leveren en investeren in kennis en vaardigheden om in de toekomst nog beter en meer productie te leveren. Hoe ga je om met dit spanningsveld? Idealiter benoemen leidinggevend en dit. Zo kan Cathalijne zeggen: ‘Het stuk moet af, maar ik wil jou ook tijd en ruimte geven om een stuk als dit te leren schrijven. Wat nu?’ Zo kunnen ze in goed overleg tot een werkwijze komen waarin Jeroen zo goed mogelijk Cathalijnes feedback verwerkt, waarna Cathalijne alsnog zelf het stuk afmaakt én Jeroen feedback geeft op zijn vorderingen. Als een meestergup die net wat langzamer gaat zwemmen, zodat haar leerlinggup kan meekomen.

Leidinggevend en moeten beseffen dat leren onlosmakelijk verbonden is – of zou moeten zijn – met werken. Zo wordt elke taak, en elk gesprek over die taak, een mogelijkheid om te reflecteren op hoe die taak beter kan. Dit lukt beter bij complex werk dat in zichzelf leermogelijkheden biedt, maar ook bij routinematig werk hoort leren erbij. Daarom bieden leidinggevend en aan medewerkers in routinebanen idealiter leerruimte naast het werk, zoals de sociale onderneming Van Hulley doet. Medewerkers naaien er boxershorts uit oude overhemden. Dat doen zij op tijdelijke basis. Daarnaast volgen ze een mbo-opleiding die hen voorbereidt op ander, uitdagender werk.

Kortom: wat ook de aard van het werk is, bied als leidinggevende medewerkers ruimte om in en naast het werk te leren; zowel formeel, via opleiding en training,

als informeel, als leermeester of anderszins. Want leren draagt rechtstreeks bij aan verandervermogen en vakmanschap, waardoor mensen duurzaam inzetbaar blijven.

2. Autonomie

De tweede trap in de raket naar duurzame inzetbaarheid is medewerkers de autonomie geven om naar eigen inzicht en in eigen tempo het werk te doen. Vrijheid is een groot goed, ook en vooral als het gaat om werk. Die vrijheid wordt in veel organisaties met voeten getreden. Drogisterijen die hun medewerkers precieze woorden in de mond leggen – ‘Hebt u alles kunnen vinden?’ – in pogingen om verkoopcijfers omhoog te stuwen. Koffieketens waar medewerkers verplicht namen op koffiebekers noteren, want als ze daarna vragen: ‘Wil je een brownie bij je grande latte, Mia?’, dan verhoogt dat de kans dat Mia die brownie koopt. Schoonmakers die 90 seconden schoonmaaktijd per wc krijgen; buschauffeurs van wie de plaspauzes bij cao zijn vastgelegd; callcentermedewerkers die net als kleuters met een plasketting om naar de wc gaan, opdat maar één tegelijk van de werkplek weg is – de lijst met inperkingen van autonomie op het werk is eindeloos.

Onderzoek van TNO (2019) wijst uit dat medewerkers de afgelopen jaren steeds minder autonomie ervaren. Zo ondervond in 2017 45 procent van de medewerkers lage autonomie, terwijl dat tien jaar eerder 38 procent was. Er zijn steeds meer zogenoemde *scripted jobs*: banen die precies voorschrijven wat mensen wanneer en in welke volgorde moeten doen, in plaats van *enriched jobs* waarin mensen zelf kunnen bedenken hoe de klant het beste gediend is, de wc het snelste schoongemaakt en de blaas op zelfgekozen tijdstippen gelegeerd kan worden.

Zij die in de praktijk functies en taken ontwerpen, blijken niet op de hoogte te zijn van wat onderzoek door de jaren heen keer op keer aantoonde: dat autonomie de sleutel is naar positieve opbrengsten voor zowel mensen als organisaties. Zo was er de humanrelationsbeweging in de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw, waarin onder meer Herzberg (1966) aantoonde dat mensen zich goed voelen bij hun werk als ze veel verantwoordelijkheid krijgen. En zo ontwierpen en toetsten Hackman en Oldham (1976) tien jaar later hun *job characteristics model*, waaruit blijkt dat mensen beter presteren, en met meer plezier, als je functies verrijkt met autonomie. Rond de

” Werken is voortdurend schipperen tussen productie leveren en investeren in kennis en vaardigheden om in de toekomst nog beter en meer productie te leveren.

eeuwwisseling toonden Deci en Ryan (2000) aan dat autonomie mensen intrinsiek motiveert voor hun werk. Mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn, leveren meestal beter werk af dan mensen die extrinsiek gemotiveerd zijn, oftewel louter voor een beloning werken.

Hoe kan het dat bedrijven zich continu, als ezels, stoten aan dezelfde steen van autonomiebeperking? Kennelijk kleven er veel voordelen aan gescripte banen, zoals meer omzet en meer controle over uitkomsten. De nadelen zijn voor de lange termijn. Zoals het nadeel dat mensen ‘aangeleerd hulpeloos’ dreigen te worden als zij op hun werk geen eigen verantwoordelijkheid hoeven te nemen. Die aangeleerde hulpeloosheid werkt echter averechts zodra leidinggevendenden van hun mensen eigen verantwoordelijkheid voor hun duurzame inzetbaarheid verwachten. Hoe kun je van

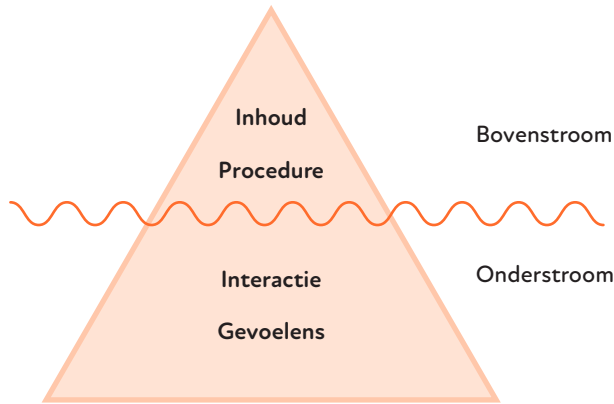
” **Hoe kan het dat bedrijven zich continu stoten aan dezelfde steen van autonomiebeperking?**

mensen verwachten dat ze zelf bedenken welke cursussen ze willen volgen, als ze in het werk niet hebben geleerd initiatieven te ontplooien?

Kortom, als leidinggevendenden duurzame inzetbaarheid van hun mensen belangrijk vinden, dan bieden zij hun medewerkers in het dagelijkse werk volop autonomie. Want mensen die zich eigenaar voelen van hun eigen werk, zijn dat vaak ook van hun eigen loopbaan en ontwikkeling, waardoor zij duurzaam inzetbaar blijven.

3. Dialoog

De derde traprede is dialoog, oftewel het goede gesprek dat leidinggevendenden en medewerkers op jaarlijkse, maandelijks, wekelijkse en soms zelfs dagelijkse basis met elkaar voeren. Praten gebeurt doorgaans volop op de werkvloer, maar praat men ook *góed* met elkaar? Te vaak lijkt het antwoord ‘nee’. Zo vroeg ik in het kader van een verandertraject aan een groep medewerkers van een ziekenhuis of ze van hun laatste functioneringsgesprek energie hadden gekregen. Slechts vijftien procent zei ‘ja’. Paul Boselie onderstreept dit in een interview op chro.nl (Redactie, 2019), waarin hij pleit voor het afschaffen van functioneringsgesprekken. De administratieve rompslomp en de demotiverende insteek wegen niet op tegen de potentiële – en niet eens bewezen – bijdrage aan mens en organisatie. In plaats van functioneringsgesprekken zouden leidinggevendenden hun mensen doorlopend aandacht moeten



FIGUUR 9.2 Vier niveaus van communicatie

geven, door open vragen te stellen als: ‘Hoe gaat het met je? Wat heb je nodig? Wat kan ik voor je doen?’ Zulke vragen sporen mensen meer aan tot ontwikkeling dan beoordelingen op vastomschreven competenties.

Open vragen stellen (vragen die beginnen met wie, wat, waarom, wanneer of hoe) is cruciaal voor een goede dialoog, naast LSD: luisteren, samenvatten wat de ander zegt en goed doorvragen. Toch zijn dit slechts basale vaardigheden in het gewenste gedragsrepertoire van leidinggevend. Vooral bij lastige gesprekken is meer nodig. Hoe voert Cathalijne bijvoorbeeld het juiste gesprek met haar medewerker, die een slecht stuk aanlevert dat morgen af moet? Idealiter varieert ze soepel tussen vier niveaus van communicatie: inhoud, procedure, interactie en gevoel (zie figuur 9.2). Ze kan tegen Jeroen zeggen: ‘Je legt in jouw tekst niet goed uit wat een blockchain is,’ waarmee ze *inhoudelijk* communiceert. Of: ‘We bespreken eerst jouw stuk en dan de planning,’ een *procedurele* opmerking. Als Jeroen op haar inhoudelijke opmerking reageert met: ‘Ja, maar ik heb de blockchain echt wel uitgelegd,’ dan kan zij uitspreken dat als hij met ‘ja maar’ reageert, zij niet het idee krijgt dat haar feedback landt – zo benoemt zij de onderlinge *interactie*. Als hij vervolgens zucht en zijn schouders laat hangen, en zij zegt: ‘Ik zie je moedeloos worden,’ dan benoemt ze zijn *gevoel*. Interactie en gevoel blijven in veel gesprekken onbenoemd. Door ze expliciet te benoemen (metacommunicatie) stijgt de kans op een conflict, maar het maakt wél dat het gesprek gaat over waar het om móét gaan in plaats van dat het conflict wordt vermeden.

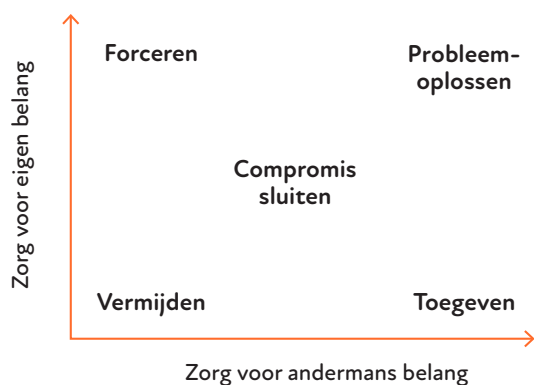
Als dan het conflict eenmaal open op tafel ligt, dan is het zaak om dit via de strategie van *probleem oplossen* te hanteren (zie figuur 9.3). Cathalijne kan zeggen: ‘Het stuk moet af, maar ik wil jou de tijd en ruimte geven om een stuk als dit te leren schrijven. Wat nu?’ Zo geeft ze Jeroen de ruimte met voorstellen te komen die zijn eigen belang (leren schrijven) dienen, zonder haar eigen belang (deadline) te veronachtzamen. Helaas lukt probleemoplossende conflicthantering vaak niet: leidinggevend *vermijden* het conflict, *geven toe*, of verliezen hun geduld en gaan *forceren*.

Vaardigheden als probleem oplossen, metacommunicatie, LSD en open vragen behoren tot het vakmanschap van leidinggevend, inclusief de motivatie om wat voor je medewerkers te willen betekenen. (Overigens, ook medewerkers zijn bij deze vaardigheden en houding goed gediend.) Zonder een ‘ander-oriëntatie’ in combinatie met gespreksvaardigheden komt een goed gesprek niet tot stand, met als gevolg dat leidinggevend kansen missen om hun medewerkers bewust te maken van hun duurzame inzetbaarheid.

4. I-deals

Een i-deal is een maatwerkafpraak tussen medewerker en organisatie, die goed is voor beide partijen (Rousseau, 2005). De ‘i’ staat voor ‘idiosyncratisch’, dat betekent uniek en afwijkend. Met een i-deal pas je werk en ontwikkeling zodanig aan individuele wensen, behoeften en competenties aan, dat zowel het individu als de organisatie ervan profiteren. Denk aan een secretaresse die graag congressen organiseert, ook al behoort dat niet tot haar formele takenpakket. Door haar organisatietalent de ruimte te bieden, draagt ze bij aan organisatiedoelen en ontwikkelt ze zich volop. Dit komt haar duurzame inzetbaarheid ten goede en spaart de organisatie geld uit voor de inhuur van een evenementenbureau. Win-win.

Mensen kunnen i-deals maken over diverse onderwerpen, zoals over werktijden, het combineren van werk en privé, thuiswerken, werkinhoud, werkprestaties, salaris, persoonlijke ontwikkeling, en opleiding en training. De meeste i-deals worden gemaakt over werk- en privégerelateerde thema’s, zoals werktijden, thuiswerken en het combineren van werk en privé. Uit eigen onderzoek bij ruim 1.500 werkgevers blijkt dat een derde van de respondenten dit veelvuldig in hun organisatie ziet gebeuren (Nauta & Van de Ven, 2019). Maar over werkinhoud, werkprestaties, opleiding en training, en persoonlijke ontwikkeling maakt men minder vaak i-deals: minder dan dertig procent van de respondenten ziet dit regelmatig gebeuren. Salaris is het minst vaak onderwerp van i-deals: slechts 13 procent van de respondenten zegt dat medewerkers hierover in groten getale i-deals maken. Overigens maar goed ook,



FIGUUR 9.3 *Probleemoplossende conflicthantering*

want uit onderzoek blijkt dat i-deals over salaris gevoelens van onrechtvaardigheid oproepen bij collega's (Marescaux, De Winne & Sels, 2015).

I-deals over werktijden, thuiswerken en het combineren van werk en privé zijn *comfort i-deals*: zij maken het werk lichter en beter te combineren met het privéleven. I-deals over werkinhoud, prestaties, persoonlijke ontwikkeling, opleiding en training zijn *challenge i-deals*: zij dagen mensen uit om te presteren en zich te ontwikkelen. Beide typen i-deals hangen positief samen met duurzame inzetbaarheid, maar de samenhang van challenge i-deals met duurzame inzetbaarheid is net wat sterker. Leidinggevendenden zouden vaker i-deals moeten sluiten die medewerkers uitdagen; niet alleen omdat deze i-deals minder vóórkomen, maar vooral omdat challenge i-deals sterk samenhangen met duurzame inzetbaarheid.

Toegeven, i-deals hebben ook nadelen. Veel leidinggevendenden zijn bang om voor bepaalde werknemers een uitzondering te maken. Deels is die angst gegrond, bijvoorbeeld als iemand privileges krijgt waar noch de organisatie, noch collega's beter van worden. Zulke deals zijn geen i-deals, maar schimmige deals. Een ander nadeel is een dreigend mattheüseffect, in de zin van rijken die rijker en armen die steeds armer worden. De kans bestaat dat alleen YAVIS-mensen (*young, attractive, verbal, intelligent and successful*) i-deals krijgen. Inderdaad blijkt uit onderzoek dat werknemers die een hogere potentieelbeoordeling kregen, vaak jonger waren en meer uitdagende werkafspraken met hun leidinggevende maakten dan werknemers met een lagere potentieelbeoordeling (Van de Ven, Van Vianen, Nauta & De Pater, 2018).

” De wijze les van deze officier is dan ook: participatief waar het kan, directief waar het moet.

Een ander nadeel van i-deals is dat het weinig efficiënt lijkt om met iedere werknemer aparte werkafspraken te maken. Een directeur verzuchtte eens: ‘Ik kan toch niet met al mijn duizend werknemers gaan praten?’ Oplossingen voor deze nadelen zijn er niet echt. Er blijft spanning tussen mensen consistent versus flexibel behandelen. Die spanning is echter onmogelijk op te lossen door alles in regels en cao’s vast te leggen. In plaats daarvan kunnen organisaties beter het goede gesprek als belangrijkste managementinstrument omarmen. De crux is de dialoog, zoals ik al beschreef – want in een goede dialoog sluiten leidinggevende en medewerker i-deals, die vervolgens ten goede komen aan duurzame inzetbaarheid.

5. Mensen betrekken

Wim van der Leegte staat bekend als een succesvol ondernemer die Nedcar van de ondergang redde. De eerste elf jaar van zijn ondernemerschap was hij helemaal niet zo succesvol. Hij liep achter alles en iedereen aan te rennen. Totdat iemand hem erop wees dat hij zijn mensen veel slimmer kon betrekken bij de bedrijfsvoering. Vanaf toen ging hij elke week met zijn voorlieden om tafel. Dan vroeg hij hoe het ging met de orders, de doorlooptijden, de kwaliteit van de gemaakte producten, de hele koers van het bedrijf – waarop de boel ging lopen. Controleren hoefde niet meer, de voorlieden runden de fabriek zelf. Door zijn mensen te betrekken bij de bedrijfsvoering, hoefde Van der Leegte zelf niet meer te sleuren en te trekken, en had hij tijd over om een groot imperium te bouwen. Bovendien groeiden de voorlieden in hun competenties; zij waren niet slechts meer uitvoerders van het werk, maar ook planners, controleurs en initiatiefnemers.

Van der Leegte leerde proefondervindelijk de kracht van mensen betrekken, ook wel participatief leiderschap genoemd. Volgens onderzoek zijn er twee redenen waarom participatief leiderschap werkt. Ten eerste werkt het sterk motiverend: leiders die hun mensen naar ideeën vragen en betrekken bij besluitvorming, geven hun medewerkers een gevoel van zelfwaarde en eigenaarschap. Daardoor voelt men zich intrinsiek gemotiveerd; niet alleen om het eigen werk te doen, maar vaak ook nog om een stap extra te zetten. Ten tweede roept participatief leiderschap een norm van wederkerigheid op. Medewerkers ervaren participatief leiderschap als rechtvaardig, in ruil waarvoor ze graag goed werk leveren en iets extra’s doen.

Nu geldt voor participatie hetzelfde als voor alle andere traptreden: het is geen wondermiddel. Zo vertelde een officier van de Koninklijke Landmacht over zijn werk als legercommandant, en vooral hoe je handelt zodra je met je troepen, ergens in een Afghaanse woestijn, in een nederlaag bent gelokt. Op zulke momenten zou het beleggen van een vergadering dodelijk zijn. Maar op andere momenten, bijvoorbeeld na een hopelijk goede afloop van zo'n incident, is het goed om gezamenlijk terug te blikken en van iedereen te horen hoe zo'n incident in de toekomst voorkomen kan worden. De wijze les van deze officier is dan ook: participatief waar het kan, directief waar het moet. Door mensen zo veel mogelijk te betrekken bij besluitvorming, ontstaan gevoelens van eigenaarschap, betrokkenheid, eigenwaarde en zelfleiderschap, waardoor de kans groeit dat mensen zelf het initiatief nemen om zich maximaal te ontwikkelen.

Valkuilen

De vijftrapsraket naar duurzame inzetbaarheid is in essentie zo eenvoudig, dat je je afvraagt waarom niet elke zichzelf respecterende leidinggevende haar onverkort toepast. Het antwoord is al even eenvoudig: de vijftrapsraket toepassen betekent dat je als leidinggevende volop en volledige aandacht hebt voor de medewerker als mens, inclusief zijn behoeften, wensen, emoties, nukken en grillen. In werksituaties zijn leidinggevendenden nogal eens geneigd om hun medewerkers te reduceren tot 'handjes' of tot 'hersenen op een stokje' in plaats van hen te zien als mensen van vlees en bloed. De taak gaat dan voor de mens. De vijftrapsraket draait het om: stel mensen voorop, en je zult zien dat op den duur ook de taakuitoefening daarbij gediend is.

Sommige leidinggevendenden kunnen echter doorschieten: zij gedragen zich zo mensgericht dat zij de taak uit het oog verliezen. Een voorbeeld is te ver doorgevoerde zelfsturing door teams, waardoor teamleden een gebrek aan structuur ervaren en niemand meer goed weet wie waarvoor verantwoordelijk is. Een ander voorbeeld is de trend dat sommige organisaties momenteel het formele jaargesprek vervangen door hoogfrequente, informele gesprekken, in de hoop dat deze gesprekken 'als in een kroeg' zo echt, oprecht en mensgericht zullen worden. Advocaat Thijs Muffels (2019) waarschuwt in een opiniestuk in het *Financieele Dagblad* voor de afschaffing van het klassieke beoordelingsgesprek. Hij reikt juridische argumenten aan: zonder goed gestructureerde en vastgelegde beoordelingsverslagen weigeren veel rechters om arbeidsovereenkomsten met disfunctionerende medewerkers te beëindigen.

Alternatieve gespreksvormen zoals een 360-gradenfeedbacksysteem ziet hij als ‘een rondje kletsen met collega’s en managers’ dat ‘geen systeem’ en ‘geen structuur’ bevat.

Deze en andere valkuilen van ‘doorgeschoten mensgerichtheid’ zijn te vermijden als leidinggevend mens en taak even zwaar wegen:

- bied niet alleen leerruimte en autonomie, maar stel ook eisen aan werkprestaties;
- voer openhartige gesprekken, maar leg vast wat goed gaat en beter kan;
- sluit i-deals die echte i-deals zijn, dus voordelig voor zowel de medewerker als de organisatie; en neem de les van de legercommandant ter harte: betrek mensen waar het kan bij besluiten, maar wees ook directief als de situatie erom vraagt.

Goed leiderschap dat duurzame inzetbaarheid bevordert, is een kwestie van behendig balanceren tussen mens en taak.

De bodem onder de vijftrapsraket

Recentelijk leverden Akkermans, Tims, Beijer en De Cuyper (2019) bewijs voor althans drie traptreden van de vijftrapsraket. In een vragenlijstonderzoek met metingen op diverse tijdstippen bij enkele honderden werknemers toonden zij aan dat met name een hr-praktijk als participatie en communicatie (lees: mensen betrekken en dialoog) op zowel korte (zes weken later) als langere termijn (na een jaar) ervoor zorgt dat werknemers zichzelf duurzamer inzetbaar vinden. Ook training en ontwikkeling leidt tot meer waargenomen duurzame inzetbaarheid; hoewel vooral op korte termijn.

Akkermans et al. verklaren hun resultaten via de sociale-uitwisselingstheorie, die stelt dat investeringen van de ene partij terugbetaald worden door de andere partij. In gewone taal: wie goed doet, goed ontmoet. Als bedrijven met hr-praktijken als participatie en communicatie investeren in duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers, dan voelen medewerkers zich – mede dankzij hun toegenomen duurzame inzetbaarheid – meer betrokken bij de organisatie. Deze resultaten ontcrachten bovendien de angst van veel bedrijven, namelijk dat als zij investeren in duurzame inzetbaarheid, werknemers al snel zullen vertrekken dankzij hun toegenomen marktwaarde. Deze zogenoemde inzetbaarheidsparadox (De Cuyper & De Witte, 2011) blijkt niet te bestaan. Investeren in duurzame inzetbaarheid werkt bindend; mensen betalen die investeringen terug met toegenomen betrokkenheid.

Niet alleen dit recente onderzoek legt een basis onder de vijftrapsraket naar duur-

” Mensen die in houding en gedrag prosociaal zijn kijken verder dan hun eigen neus lang is.

zame inzetbaarheid; die is ook afkomstig van diverse invloedrijke organisatiepsychologen. Ten eerste Blake en Mouton (1964) met hun conflicthanteringsmodel. Al in de jaren zestig van de vorige eeuw toonden zij aan dat mensen in hun interacties met anderen zowel hun eigen belangen als belangen van anderen in meer of mindere zin kunnen dienen. Als je die twee dimensies aan elkaar koppelt, als twee loodrecht op elkaar staande assen in een assenstelsel, dan ontstaat een model zoals afgebeeld in de figuur van de probleemoplossende conflicthantering. Zodra eigen en andermans belangen in conflict raken, dan voorspelt de mate waarin men in zo'n conflict zorg heeft voor eigenbelang en voor andermans belang, het gedrag van de conflicterende partijen. Als beiden slechts oog hebben voor zichzelf, dan gaan ze vechten, net zo lang tot een van beiden toegeeft; met als meest gelijkwaardige uitkomst een compromis – beiden hebben dan evenveel water bij de wijn gedaan. Als men beider belangen veronachtzaamt, dan vermijdt men het conflict. Aantrekkelijk op korte termijn, maar op de lange termijn kan het explosief uitpakken. De beste manier van conflicthantering is het probleem oplossen: streven naar een oplossing die de belangen van beide partijen optimaal dient. Probleemoplossend gedrag is cruciaal bij een goede dialoog tussen leidinggevend en medewerkers, want zo komt men tot i-deals die vervolgens bijdragen aan duurzame inzetbaarheid.

Een tweede inspiratiebron voor de raket naar duurzame inzetbaarheid is de zelfbepalingstheorie van Deci en Ryan (2000). Zij stellen dat mensen intrinsiek gemotiveerd raken om bepaalde doelen te halen en taken uit te voeren als ze competentie, autonomie en verbinding met anderen ervaren: drie basisbehoeften van mensen. Deze drie basisbehoeften komen rechtstreeks terug in de vijftrapsraket: leerruimte sluit aan bij de behoefte aan competentie, autonomie spreekt voor zich, en dialoog, i-deals en mensen betrekken vormen de weg naar verbinding tussen mens en organisatie.

Ten derde introduceerde Denise Rousseau (2005) het begrip i-deals. Dit begrip blijkt de missing link tussen twee gebieden die van belang zijn bij het realiseren van werkgeluk, namelijk conflicthantering en dialoog enerzijds, en ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid anderzijds. Duurzame inzetbaarheid komt tot stand in een arbeidsrelatie – je kunt niet in je eentje duurzaam inzetbaar zijn omdat je altijd een werk- of opdrachtgever nodig hebt. Die arbeidsrelatie wordt tastbaar zodra lei-

dinggevende en medewerker in onderlinge dialoog tot afspraken komen. Aangezien talenten en behoeften tussen mensen verschillen, stemmen leidinggevendenden idealiter die afspraken af op de mens, in plaats van de mens aan te passen aan het werk. Zo komen talenten van mensen optimaal tot hun recht, wat bijdraagt aan hun duurzame inzetbaarheid.

Tot slot sluit de raket aan bij het gedachtegoed van Adam Grant (2013). Hem is er alles aan gelegen om de wereld van werk met behulp van wetenschappelijke kennis een beetje beter te maken, wat voor hem zoveel betekent als: een beetje prosociale. Mensen die in houding en gedrag sociaal zijn, kijken verder dan hun eigen neus lang is, namelijk ook naar belangen van anderen. Zo'n houding is broodnodig voor leidinggevendenden die duurzame inzetbaarheid van hun mensen willen stimuleren. Alleen als zij volop oog hebben voor de talenten, behoeften, wensen en problemen van hun mensen, zal het hen lukken om die wensen slim te verknopen aan wat zij zelf en hun organisatie nodig hebben.

Van onhandige naar slimme guppenleider

Wat betekent dit alles nu voor Cathalijne, de manager met wie ik dit hoofdstuk opende? Wat moet er gebeuren om te zorgen dat Cathalijne – en vele managers met haar – leert hoe ze duurzame inzetbaarheid van medewerkers stimuleert? Hoe kan zij de vijftrapsraket naar duurzame inzetbaarheid tussen haar oren en in haar vingers krijgen? Kortom, welke aanpak werkt?

Na het eerste intakegesprek volgde Cathalijne bij mij en mijn cotrainer Cristel van de Ven een leiderschapstraject van individuele coaching en groepsbijeenkomsten. We lieten haar en haar collega's nadenken over hun eigen waarden, drijfveren en ambities, en hoe die aansloten bij de waarden van de organisatie. We lieten hen de strategische koers van hun eigen team 'pitchen' en die verder uitwerken. We brachten ze in gesprek met de bestuurders van hun organisatie, om diepgaand met hen van gedachten te wisselen over vele managementvraagstukken, waaronder (problemen in) de ontwikkeling van medewerkers. We pasten intervisiemethodieken toe, opdat de managers elkaar hielpen met de dilemma's die ze in hun leiderschapspraktijk tegenkomen, zoals het dilemma hoe je de werkdruk voor je mensen behapbaar houdt. We vertelden hun hoe je je mensen stimuleert zich te ontwikkelen en lieten hen zelf een plan maken, inclusief de aard van de te voeren gesprekken met elk van hun mensen. We lieten hen lastige gesprekken oefenen met trainingsacteurs.

Cathalijne koos ervoor om een gesprek met Jeroen te oefenen: hoe ze hem kon motiveren om zelf te bedenken hoe hij zijn schrijfvaardigheid kon verbeteren. Dankzij dit oefengesprek ondervond ze aan den lijve wat de kracht is van metacommunicatie zodra een gesprek niet lekker loopt. In een tussentijds coachgesprek liet ze me weten dat dankzij meerdere diepgaande gesprekken Jeroen nu zelf tot het inzicht is gekomen dat beleidsstukken schrijven niet zijn talent noch zijn ambitie is. Ze heeft hem doorverwezen naar een loopbaancoach, die hem helpt ontdekken welk werk beter bij hem past. In de paar maanden dat hij nog bij de organisatie werkzaam is, heeft hij een aangepast takenpakket waardoor hij geen beleidsstukken meer hoeft te schrijven. Al met al een set afspraken waar (op termijn) zowel Jeroen, Cathalijne als de organisatie beter van worden – een i-deal.

Het leiderschapstraject dat Cathalijne volgde, is slechts één uit vele mogelijke aanpakken om in een organisatie leiderschap te ontwikkelen dat duurzame inzetbaarheid van medewerkers stimuleert. Het kan via een leiderschapstraject van individuele coaching, groepstraining en intervisie, of welke actieve aanpak dan ook. Zeker is wel dat leidinggevendende regelmatige reflectie nodig hebben over hoe zij de ontwikkeling van medewerkers faciliteren. Goed leiderschap komt zelden iemand aanwaaien en je leert het niet door erover te lezen. Maar een vak is het wel. En vakmanschap vereist continu leren en oefenen. Daarom knikte ik instemmend toen Cathalijne tijdens ons eindgesprek zei:

‘Ik besef nu hoe lastig leiderschap is; hoezeer ik permanente educatie nodig heb. Daarom heb ik nu alvast in mijn digitale agenda genoteerd om over drie jaar een opfriscursus in leiderschapsvaardigheden te doen.’

Tot slot

Wat is het ultieme antwoord op de vraag hoe je een slimme gup wordt? Heel terecht vroeg Cathalijne zich vertwijfeld af of het wel de bedoeling is dat medewerkers haar volgen. Slimme guppen helpen hun guppy's om hen zo snel mogelijk voorbij te kunnen zwemmen. Dat doen ze door oog te hebben voor de basale behoeften van hun guppy's: zij helpen hen om maximaal te leren, zij geven hun zo veel mogelijk autonomie, zij betrekken hun guppen bij besluiten, voeren soms pittige gesprekken met ze, en maken met al hun guppen unieke afspraken waardoor deze steeds krachtiger gaan zwemmen, in hun huidige of een andere kom. Een slimme gup heeft volop oog voor anderen, en is daarom vooral ook een lieve gup.

Checklist duurzame inzetbaarheid stimuleren

Wil je de vijftrapsraket naar duurzame inzetbaarheid toepassen in jouw rol als leidinggevende? Gebruik dan deze checklist.

- **Leerruimte.** Vraag medewerkers ten minste eenmaal per jaar wat, waartoe en hoe ze willen leren en maak concrete afspraken die je vastlegt in hun dossier.
- **Autonomie.** Besef dat autonomie de sleutelfactor is voor zowel duurzame inzetbaarheid als werkgeluk. Geef medewerkers maximale vrijheid en verantwoordelijkheid om hun rol en takenpakket naar eigen inzicht vorm te geven.
- **Dialog.** Stel medewerkers open vragen over hun werk en ontwikkeling, luister naar hun antwoorden, vat samen, benoem eventueel wat in het gesprek niet lekker loopt, en zoek samen naar win-winoplossingen voor kleine en grotere problemen of conflicten.
- **I-deals.** Maak met al je medewerkers afspraken-op-maat, die goed zijn voor zowel de individuele medewerker als de organisatie: i-deals. Sluit vooral challenge i-deals: unieke afspraken over werkinhoud of ontwikkeling die medewerkers uitdagen om zich volop te ontplooien.
- **Mensen betrekken.** Betrek medewerkers zo veel mogelijk bij de besluitvorming, zowel tijdens wekelijks werkoverleg als tijdens periodieke strategische bijeenkomsten. Zet creatieve werkvormen in om tot maximale participatie te komen (zie bijvoorbeeld www.werkvormen.info).

Belangrijkste bronnen

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Grant, A.M. (2013). *Give and take: A Revolutionary Approach to Success*. Phoenix.

Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic Deals Workers Bargain for Themselves*. New York: ME Sharpe.