Grip op een positief werk-klimaat

EINDRAPPORTAGE ACTIETEAMS GOED EN GEZOND WERKEN

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

SCHOUTEN & NELISSEN

INHOUD

Inleiding 3

Werkdruk en Ongewenst gedrag 4

Succesvolle interventies 6

Geleerde lessen inhoudelijk 8

Geleerde lessen procesmatig 13

Resultaten Goed en Gezond Werken Scan 18

Conclusies Actieteams Goed en Gezond Werken 19

BIJLAGE I - Activiteiten en geleerde lessen per actieteam 20
- Kwadrantgroep 21
- Maastro Clinic 22
- Noordwest Ziekenhuisgroep 23
- ORO 25
- UMCU 26
- Politiedienst Den Haag, Dienst regionale Recherche (DRR) afdeling Generieke Opsporing 28
- Gemeente Enschede 30
- Gemeente Haaksbergen 31
- Rechtbank Gelderland 32
- Hanzehogeschool Groningen 33
- Horizon College 35
- Hyperion Lyceum (VOVA) 36
- De Linge 38
- IHS (EUR) 39
- TU Delft, faculteit luchtvaart- en ruimtevaarttechniek 41
- Plant sciences group (PSG), WUR 43
- Bosch 45
- Nyloplast 47
- McDonald's 49
- Euronext 51

BIJLAGE II - De werkwijze van de actieteamaanpak 53

BIJLAGE III - Tabellen significante verschillen 56

BIJLAGE IV - Literatuur 59

INLEIDING

Samen goed en gezond werken is niet altijd vanzelfsprekend. Onderzoek toont aan dat werkstress in Nederland beroepsziekte nummer één is. Ruim veertien procent van werkend Nederland heeft burn-out klachten. Daarnaast heeft één op de zes werknemers last van ongewenst gedrag op het werk, zoals pesten, discriminatie en seksuele intimidatie door collega's en/of leidinggevenden.

Uit onderzoeken naar werkbeleving in Nederland (CSB/TNO) komt naar voren dat er in organisaties problemen spelen op het gebied van sociale onveiligheid en ongewenst gedrag op de werkvloer. Het is urgent om hiervoor effectieve aanpakken te ontwikkelen. Ongewenst gedrag leidt immers ten eerste tot persoonlijk leed en (psychische en fysieke) gezondheidsklachten onder medewerkers en resulteert uiteindelijk vaak in ziekteverzuim of burn-out (Hansen et al, 2006).

Ten tweede hebben ogenschijnlijke incidenten van ongewenst gedrag een negatieve 'spin-off'. Collega's die zelf niet direct betrokken zijn bij het ongewenste gedrag, zijn er vaak wel getuige van en worden in negatieve zin hierdoor beïnvloed, waardoor zij eveneens gevoelens van werkstress, onveiligheid en angst op het werk ontwikkelen (Vartia, 2001).

Dit beïnvloedt in negatieve zin de algemeen ervaren sfeer op het werk. Bedrijfsmatig gezien heeft dit negatieve consequenties, onder andere op de productiviteit van medewerkers en de resultaten die zij met elkaar kunnen realiseren (Pearson & Porath, 2009).

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Schouten & Nelissen hebben de handen ineen geslagen om werkstress, werkdruk en ongewenst gedrag op de werkvloer aan te pakken. Schouten & Nelissen heeft 20 organisaties begeleid in het terugdringen van werkstress, werkdruk en ongewenst gedrag en het versterken van een positief werkklimaat. Hierbij is de methode van de actieteamaanpak ingezet. Deze eindrapportage beschrijft de bevindingen en aandachtspunten die zijn opgedaan tijdens dit gehele Goed en Gezond Werken-traject.

Zaltbommel, oktober 2018

Dr. Jessica van Wingerden MBA MCC
Directeur Schouten & Nelissen

Sascha Kraus-Hoogeveen MSc
Research consultant Schouten & Nelissen

WERKDRUK EN ONGEWENST GEDRAG

Werkstress en ongewenst gedrag
Binnen de trajecten van Goed en Gezond Werken lag de nadruk zowel op werkstress als op ongewenst gedrag. Beide verschijnselen kunnen zowel afzonderlijk voorkomen, als direct aan elkaar gerelateerd zijn. Anders gezegd: werkstress hoeft niet altijd te leiden tot ongewenste omgangsvormen op het werk, maar het is wel een grote risicofactor die de kans op het ontstaan ervan vergroot.

Bovendien blijkt uit wetenschappelijk onderzoek dat ongewenste omgangsvormen op hun beurt weer kunnen leiden tot meer werkstress onder medewerkers (Hauge et al, 2010). Het is daarom raadzaam om beide fenomenen zowel afzonderlijk als in hun onderlinge samenhang te benaderen. Voorbeelden van 'ongewenste omgangsvormen' op het werk zijn onder andere pesten, intimideren, discrimineren, aanwakkeren van angst, buitensluiten, roddelen, agressief gedrag vertonen, negeren, kleineren, beledigen.

De werkcontext als voedingsbodem
Vaak wordt gedacht dat het vertonen van ongewenst gedrag – bijvoorbeeld pesten – een persoonsgebonden kwestie is. Wetenschappelijk onderzoek toont echter aan dat ongewenst gedrag niet plaatsvindt in een sociaal vacuüm.

Factoren in de werkcontext blijken hier het sterkst op van invloed: ze creëren er een voedingsbodem voor (Bowling & Beehr, 2006). Dat betekent dat als iemand die ongewenst gedrag vertoont de organisatie verlaat, er vaak een andere medewerker is die dit gedrag overneemt.

VOEDINGSBODEM

Op basis van onderzoek zijn diverse factoren uit de werkomgeving bekend die een voedingsbodem creëren voor werkstress en ongewenste omgangsvormen (o.a.: De Cuyper et al, 2009; Bowling & Beehr, 2006; Hoel et al, 2010):

- ✓ te hoge werkdruk en zware taakeisen;
- ✓ baanonzekerheid;
- ✓ rolonduidelijkheid en rolconflicten;
- ✓ weinig autonomie en invloed op het werk;
- ✓ verveling en te weinig uitdaging;
- ✓ spanningen van buiten het werk (zoals de omgang met 'klanten');
- ✓ zwak leiderschap.

Het is uiteraard de vraag of werkstress en ongewenst gedrag op het werk geheel uit te roeien zijn. Maar door de aandacht te richten op het samen werken aan een positief werkklimaat, vermindert de kans op ongewenst gedrag en werkstress aanzienlijk.

Kenmerken van een positief werkklimaat
Een werkklimaat is positief als medewerkers binnen een organisatie ervaren dat het klimaat ondersteunend en uitdagend is en samenwerking en betrokkenheid stimuleert.

Wat uitdagend en ondersteunend is, verschilt per persoon, maar in de basis zijn er een aantal randvoorwaarden die voor alle medewerkers hetzelfde zijn.

DRIE PSYCHOLOGISCHE BASISBEHOEFTEN

1 De behoefte om ergens bij te horen,onderdeel te zijn van een groep mensen.

2 De behoefte om je competent te voelen, te ervaren dat je ergens goed in bent.

3 De behoefte aan autonomie, dus een bepaalde mate aan beslissingsruimte, bijvoorbeeld hoe of wanneer je het werk uitvoert.

Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat ieder mens de behoefte heeft om drie psychologie basisbehoeften te vervullen (Self Determination Theory, Deci & Ryan, 1985, 2000) en dat mensen iets bij willen dragen voor anderen. Dat bijdragen voor anderen in het werk is gerelateerd aan wat vaak als "purpose" of hoger doel van de organisatie aangeduid wordt (Grant, 2007; Harpaz & Fu, 2002; Pratt & Ashford, 2003).

Volgens Deci & Ryan is het vervullen van deze psychologische basisbehoeften essentieel om menselijk potentieel te benutten en ervoor te zorgen dat mensen floreren, goed presteren en gezond blijven. Het vervullen van deze behoeften hangt positief samen met optimaal functioneren in termen van welzijn, attitudes en gedrag (Deci & Ryan, 2002).

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat het vervullen van deze basisbehoeften in het werk positief beïnvloed kan worden door de werkomgeving (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte en Lens, 2008; Van Wingerden, Derks & Bakker, 2018).

In de Goed en Gezond Werken-trajecten zijn organisaties aan de slag gegaan met het beïnvloeden van hun eigen werkomgeving, om de ervaren werkdruk en het ongewenste gedrag te verminderen. Hiervoor is een actieteamaanpak ingezet. Bij deze aanpak gaan actieteams met medewerkers uit de organisatie aan de slag om een positieve verandering op gang te brengen. Zo dragen ze bij aan het creëren van een werkomgeving die deze drie basisbehoeften vervult en daarmee ook een het creëren van een positief werkklimaat. In het volgende hoofdstuk wordt deze aanpak verder toegelicht.

SUCCESVOLLE INTERVENTIES

De actieteams hebben in de afgelopen maanden hele uiteenlopende acties ondernomen. Hieronder staat een korte weergave van de diversiteit van de acties. Deze acties worden verder toegelicht in bijlage I. In deze bijlage staat per organisatie een kort verslag met de benoemde stip op de horizon (waar wilde het actieteam aan werken), de acties, de geleerde lessen en de opbrengsten van het traject voor de betreffende organisatie.

WERKPROCES

Meerdere interventies/activiteiten van de actieteams hebben zich gericht op het organiseren van het werkproces. Het uitgangspunt is hierbij vaak: Wat doen we nu eigenlijk? Waarom? Is dit ook het juiste om te doen? Deze acties zijn vaak verbonden aan het thema werkdruk.

VOORBEELDEN VAN UITGEVOERDE ACTIES

- ✓ Administratieve lasten verminderen; onnodige en dubbele lasten reduceren.
- ✓ Gezamenlijk met het team een actieplan formuleren voor het verminderen van de werkdruk om zo bewustwording te creëren over wat het team hieraan zelf kan doen.
- ✓ Verdelen van de neventaken op basis van het werkbelevingskwadrant (Waar ben ik goed in en waar niet? Wat vind ik leuk en wat niet?).
- ✓ Het opzetten van een 'inspiratiekamer', waarmee ideevorming en open gesprekken gestimuleerd worden.
- ✓ Bijeenkomsten rondom verschillende thema's, waarbij de medewerkers met post-its input kunnen leveren.
- ✓ Poster maken die de aandacht richt op een bepaald thema; medewerkers kunnen hierop via tips en vragen (op post-its) feedback geven.

GEDRAG

Verschillende acties zijn daarnaast gericht op onderling en individueel gedrag. Het uitgangspunt hierbij is vaak: Hoe gaan we met elkaar om? Dit is veelal gerelateerd aan ongewenst gedrag. Ten aanzien van werkdruk gaat het bijvoorbeeld om elkaar helpen of gezamenlijk pauze nemen. Tot slot is ook het individuele gedrag wel gerelateerd aan de ervaren werkdruk. Dan gaat het bijvoorbeeld over bewust opdrachten aannemen en verwachtingen managen.

VOORBEELDEN VAN UITGEVOERDE ACTIES

- ✓ Lastige zaken bespreken en uitspreken.
- ✓ Elkaar meer (positieve) feedback en complimenten geven.
- ✓ Het geven van feedback aan collega's met het 'kernkwadrantenspel' (Welke kwaliteiten bezit iemand? Welke keerzijden van die kwaliteiten zijn eraan gekoppeld?).
- ✓ Voorbeeldgedrag tonen, dit geldt voor iedereen in de organisatie.
- ✓ Hulp vragen en hulp aanbieden, beide stimuleren.
- ✓ Bewust samen pauzeren en bespreken welke meerwaarde dit heeft.
- ✓ Bewuster aan de slag met 'het aannemen van opdrachten'; met goede afspraken en met het uitspreken van wederzijdse verwachtingen.

BELEID

Tot slot hebben ook meerdere interventies/ activiteiten zich gericht op het beleid, het creëren van beleid of het inzichtelijk maken van beleid. Zo zijn verschillende organisaties aan de slag gegaan met huis- of gedragsregels. Bijvoorbeeld om deze te concretiseren naar de betreffende werkcontext, zodat ze beter aansluiten bij de leefwereld van de medewerkers. Ook zijn acties ondernomen om meer rolduidelijkheid te creëren. Dan gaat het om vragen als: De rollen staan vast in het beleid, maar wat betekent dat nu op de werkvloer? Wie doet wat en is waarvoor verantwoordelijk? Ten opzichte van het HR-beleid geldt: Hoe toegankelijk is de manager eigenlijk? En hoe zorgen we ervoor dat medewerkers laagdrempelig binnen kunnen lopen.

VOORBEELDEN VAN UITGEVOERDE ACTIES

- ✓ Concretiseren van huisregels naar herkenbare praktijksituaties.
- ✓ Een convenant opstellen, waarin gedragsafspraken worden gemaakt.
- ✓ Een smoelenboek, waarin ook per rol de taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn uitgewerkt.
- ✓ Invoeren van inloopuren bij de teamleider.
- ✓ Een week organiseren met activiteiten, die gericht zijn op het herkennen van en omgaan met bepaalde problematiek.

GELEERDE LESSEN INHOUDELIJK

Het volgende deel van dit eindrapport beschrijft de geleerde lessen. Hierbij is een onderscheid gemaakt in de inhoudelijke en procesmatig geleerde lessen. Bij de inhoudelijke lessen gaat het om de vraag wat nu werkt bij het aanpakken van werkdruk, werkstress en ongewenst gedrag binnen organisaties. Bij de procesmatig geleerde lessen is de hoofdvraag: Hoe zorg je ervoor dat een actieteam succesvol is?

Wanneer het gaat om de inhoudelijke geleerde lessen zijn er elf overkoepelende geleerde lessen te benoemen:

1 Bewustwording

In vrijwel alle actieteams is naar voren gekomen dat het proces met het actieteam het thema (werkdruk, werkstress of (on)gewent gedrag) op de agenda heeft gezet. Door als actieteam bewust bezig te zijn met de thema's en hier aandacht voor te vragen binnen de organisatie komt bewustzijn op gang. Dit is absoluut noodzakelijk om een positieve verandering tot stand te brengen. Zonder het (gedeelde) bewustzijn kan er geen positieve verandering op gang komen.

McDonald's

De belangrijkste geleerde les volgens de actieteamleden is dat – door er zo gericht met elkaar mee bezig te zijn geweest en medewerkers er steeds echt bij te betrekken – er diepere bewustwording is ontstaan van het belang van dit soort afspraken met elkaar (gedragsregels). Er is veel over gepraat en nagedacht en daardoor handelen medewerkers er ook meer naar. Medewerkers hebben het gewaardeerd dat hun input hierbij gevraagd werd en dat ze actief betrokken zijn. De gesprekken die gevoerd zijn met medewerkers hebben het bewustzijn vergroot van gedrag dat als onplezierig over kan komen bij anderen. Medewerkers zijn daardoor meer gaan nadenken over het eigen gedrag.

Maastro Clinic

De thema's bevlogenheid van medewerkers, steun van de leidinggevende en betekenisvol werk zijn binnen de organisatie bespreekbaar geworden.

2 Eigen regie nemen

Ten tweede is het belangrijk dat medewerkers leren en ervaren dat ze zelf regie kunnen nemen in hun werk om de werkdruk/ongewenst gedrag te verminderen. Door het bewustzijn dat je als medewerker zelf invloed kunt hebben op je omgeving en daar ook samen aan kunt werken om dingen te veranderen, ontstaat een positieve omgeving.

Dit vraagt wel om een omgeving, waarin vertrouwen en veiligheid centraal staan. De medewerkers moeten het gevoel hebben dat ze eigen regie mogen en kunnen nemen en dat fouten maken erbij hoort.

Gemeente Enschede

Om gezamenlijk in de opwaartse spiraal te komen, waarbij medewerkers verantwoordelijkheid nemen en initiatief nemen, is een organisatiecultuur waarin vertrouwen en veiligheid centraal staan noodzakelijk. Het actieteam heeft ervaren dat deze cultuur gecreëerd kan worden door open communicatie en het uitspreken van waardering.

Nyloplast

Frustraties over terugkerende problemen in de werkprocessen kunnen een voedingsbodem voor ongewenst gedrag vormen. Gebleken is dat serieuze aandacht hiervoor van de leidinggevende veel positieve effecten teweeg brengt bij medewerkers: zij voelen zich gehoord, wat het werkplezier en de werksfeer ten goede komt.

Nyloplast

Om de ingezette beweging verder te brengen, is het belangrijk dat iedere medewerker die serieus en alert reageert op de omgangsvormen daar een positieve reactie op krijgt, bijvoorbeeld van iemand uit het actieteam.

ORO

Een positief werkklimaat met gewenste omgangsvormen, creëer je niet door er alleen maar over te praten, maar vooral door het te DOEN (elkaar helpen, elkaar steunen en supporten).

Noordwest Ziekenhuisgroep

Er zijn altijd punten die buiten je cirkel van invloed liggen. Of het nu gaat om een systeem of om de visie van hoger management. Als medewerker hebt je niet overal invloed op. Een belangrijk leerpunt van het actieteam: 'Bedenk waar je wel invloed op hebt en ga daarmee aan de slag.'

Politie

De actieteamleden zijn zich er meer bewust van geworden hoe je zelf een bijdrage kunt leveren aan het verbeteren van de werksfeer en je werkplezier.

3 Effect van hiërarchie

De organisatiestructuur heeft effect op de mate van zelfregie. Een sterke hiërarchische structuur weerhoudt mensen ervan om zelf regie te nemen. Medewerkers ervaren dan niet dat zij zelf ook verantwoordelijk zijn voor het werken aan thema's, zoals werkdruk of ongewenst gedrag. Zij zien dat als de verantwoordelijkheid van het management en nemen alleen verantwoording voor hun eigen taken. Dit effect is in de trajecten waargenomen in meerdere sterk hiërarchische organisaties. Dit heeft niet alleen invloed op de eigen regie die medewerkers nemen op de werkvloer. Het geeft ook direct invloed op de werkwijze van het actieteam (zie ook de procesmatige geleerde lessen).

BOSCH

Voor medewerkers is het makkelijker om iemand te betrekken en aan te spreken als het gaat om een collega. Het aanspreken van een ploegleider kan voor de medewerkers lastig zijn door de hiërarchische verhoudingen. De Social Safety Ambassadeur heeft hierin een rol als meldpunt voor de medewerkers van de werkvloer en het bespreekbaar maken met de ploegleiders.

4 Eigenaarschap

Medewerkers nemen alleen eigen regie als zij zich ook mede-eigenaar voelen van het probleem. Voelt niemand zich eigenaar van een probleem of van een actie? Dan zorgt dit ervoor dat niemand actie onderneemt en het probleem dus niet wordt aangepakt. In verschillende actieteams is als belangrijke geleerde les naar voren gekomen hoe belangrijk het is om het eigenaarschap duidelijk te hebben.

UMCU

Als iemand zich verantwoordelijk voelt om te zorgen dat iedereen rust kan nemen, maakt dat het makkelijker om het ook echt te gaan doen. Het is belangrijk dat iemand dat onder de aandacht houdt en ook het signaal afgeeft dat iemand 'nu even een moment voor zichzelf verdient.'

Euronext

Het is belangrijk dat er binnen de organisatie iemand is die eigenaarschap voor de acties voelt, anders verwatert het en gebeurt er niets.

5 Hulp vragen en hulp aanbieden

De pieken in de dagelijkse werkdruk kunnen in sommige gevallen verlicht worden door het samen te doen. Door zelf aan te geven wanneer je hulp nodig hebt, maar ook door hulp aan te bieden wanneer je ruimte hebt om een ander te helpen, kunnen de pieken in werkdruk samen gedragen worden.

Kwadarantgroep

Het actieteam heeft na de eerste werksessie zelf het experiment 'Hulp vragen en hulp aanbieden' in werking gezet, ieder op een eigen team. Dit hield in de medewerkers aan het begin, tussentijds en achteraf overleggen en afstemmen over de werkverdeling en elkaar (andere teams) hulp vragen of aanbieden als er tijd tekort of over is in het eigen team. Het actieteam gaf daarbij aan dat het de bedoeling was om te ontdekken of dit bijdraagt aan het verlagen van het werkdrukgevoel.

Plant Science Group (WUR)

Durf hulp te vragen! Samen een klus klaren is leuker en gezelliger. Het is betekenisvol dat je elkaar kunt helpen en dat je in een open sfeer met elkaar ergens mee bezig bent.

Hanzehogeschool Groningen

Het actieteam ging aan de slag met 'het aannemen van opdrachten'. Het doel was om dit bewuster te doen: met goede afspraken en met het uitspreken van wederzijdse verwachtingen. Dit zorgt voor meer rolduidelijkheid.

Horizon College

Maak bewust meer gebruik van eigen en elkaars kwaliteiten en energiegevers. Het gesprek aangaan over ieders kwaliteiten en affiniteiten in de taakuitvoering lijkt op meerdere manieren bij te dragen aan vermindering van (het gevoel van) werkdruk.

Op individueel niveau betekent het bovendien dat iemand meer uitgaat van wat écht motiveert en energie geeft in het werk. Hoe meer daaraan tegemoet gekomen kan worden, hoe minder 'druk' medewerkers ervaren in de werkuitvoering.

Hyperion Lyceum

Maak bewust keuzes; wat is haalbaar en wat is daarvoor nodig?

6 Maken van bewuste keuzes

Als het echt gaat om het verminderen van werkdruk, dan is het maken van bewuste keuzes een belangrijke geleerde les voor veel organisaties die met het actieteam gewerkt hebben. Door samen te kijken naar wat prioriteit heeft, hoe taken worden verdeeld en wie wat doet, hebben verschillende organisaties samen bewuste keuzes gemaakt die geleid hebben tot een vermindering van de ervaren werkdruk.

Noordwest Ziekenhuisgroep

Door samen kritisch te kijken en te overleggen over wat nodig is en wat niet, kunnen bewuste keuzes gemaakt worden die bijdragen aan het voorkomen van onnodige werkdruk.

7 Communiceren

Een andere belangrijke geleerde les voor veel organisaties die met de actieteamaanpak hebben gewerkt: communiceren. Het lijkt een open deur, maar in veel organisaties gebeurt het niet. De vuistregels: communiceer met elkaar, vul niet in voor de ander en luister voordat je oordeelt. De onderlinge communicatie speelt een hele belangrijke rol in de ervaren werkdruk, maar vooral ook als het gaat om ongewenst gedrag.

De Linge

De oplossingen voor knelpunten komen vooral naar voren uit gesprekken die collega's onderling en met hun leidinggevende voeren. De oplossing wordt pas gevonden wanneer het gesprek gevoerd wordt.

Horizon College
Feedback geven is belangrijk en kan op verschillende manieren. Het betekent nadrukkelijk ook de ander een vraag stellen. Aanspreken is meer dan corrigeren. Regelmatig positieve feedback geven, is een voorwaarde voor het op effectieve wijze geven van kritische feedback. Verpak kritiek niet als compliment. Dat is dubbelzinnig en versterkt juist wantrouwen bij de ander.

Gemeente Haaksbergen
Voor de actieteamleden persoonlijk waren belangrijke leerervaringen dat het loont om jezelf kwetsbaar te durven opstellen en elkaar echt aan te spreken en vooral ook te bevragen. Dat leidt tot dialoog en daaropvolgend tot wederzijds begrip.

De Linge
Van werkdruk naar werkplezier op basis van onderling contact. Het ontvangen van waardering, goed samenwerken, successen delen en aandacht voor de medewerkers vanuit de leiding zijn hierin van belang.

Nyloplast
Stel vragen en oordeel niet te snel. Wanneer je iets bespreekbaar wilt maken: doe het zo snel mogelijk. Zoek het goede moment en de juiste plaats uit om intensief het gesprek aan te gaan. Het liefst wanneer de emotie iets geluwd is en iemand even apart genomen kan worden.

ORO
Persoonlijk en open communiceren is belangrijk. Spreek wederzijdse verwachtingen echt naar elkaar uit. Live communiceren en de dialoog met medewerkers aangaan, werkt daarbij vele malen krachtiger dan berichtgeving vanaf een afstand en via de mail.

ORO
Voer met elkaar het gesprek over samenwerking en... ga het vooral gewoon doen! Door in de teams (en met de teamleiding) de discussie over de harde cijfers (70-30) aan te gaan, kwamen uiteindelijk de onderliggende patronen van gedrag en samenwerking aan de orde. Daardoor kwam het gesprek op waar het in de teams echt om gaat: hoe leveren we met elkaar de beste productie.

Politie
Werkplezier wordt beïnvloed door waar je met elkaar over praat. De BBB laat zien dat waar je met elkaar over praat van invloed is op hoe je je werk(plezier) beleeft. En dat iedereen daar zelf een rol in kan nemen, door actief deel te nemen en inbreng te leveren aan een overleg.

Hyperion Lyceum
Het stellen van prioriteiten, maken van keuzes en creëren van duidelijkheid heeft geen effect als het niet met de medewerkers gedeeld wordt

Rechtbank Gelderland
Wie is de eigenaar en de boodschapper? Wordt het proces getrokken door de leidinggevende of juist door een van de medewerkers? Wie kan de andere medewerkers het beste meenemen in het proces en wie neemt er dan dus het initiatief? Als het vanuit de leidinggevende komt en lijkt alsof het wordt opgelegd, kan dit juist contraproductief werken.

Noordwest Ziekenhuisgroep
Je houdt zo'n ingezette beweging alleen vast door erover in gesprek te blijven, elkaar er steeds weer op aan te spreken (ook in positieve zin) en snel te handelen wanneer er iets gebeurt wat niet in de haak is.

Noordwest Ziekenhuisgroep
Niet alleen de harde systemen (machines en ICT) hebben onderhoud nodig, maar ook de zachte systemen. 'Hoe gaan we met elkaar om?' en 'Hoe staan we ervoor?' is niet een eenmalige vraag.

UMCU
Stel de ander eerst een vraag, in plaats van het voor hem/haar in te vullen!

8 Het creëren van duidelijke verwachtingen

Zorg dat medewerkers weten wat er van ze verwacht wordt. Welk gedrag wordt binnen de organisatie wel geaccepteerd en welk gedrag niet. En zorg ook dat de beschrijving van dit gedrag aansluit bij de leefwereld van de medewerkers.

IHS

Het formuleren van transparante procedures en hier open over communiceren leidt tot minder onduidelijkheden. Hierdoor ontstaat er een betere werksfeer, waarin alle medewerkers gelijkwaardig en met respect behandeld kunnen worden. Het creëren van deze transparante procedures is ook van groot belang voor het aanmoedigen van gewenst gedrag en tegengaan van ongewenst gedrag.

McDonald's

De huisregels zijn echter vrij algemeen geformuleerd en ze leven niet heel concreet op de werkvloer. Daarom nemen de actieteamleden de volgende acties op zich om hier verandering in te brengen door de huisregels concretiseren naar herkenbare praktijksituaties.

9 Voorbeeldrol van de leidinggevende

Diverse actieteams hebben ervaren dat de leidinggevende/het management een belangrijke rol heeft bij het op gang brengen van de positieve verandering. Medewerkers kijken naar het voorbeeldgedrag van de leidinggevende en spiegelen hun eigen gedrag hieraan. Dat betekent dat leidinggevenden medewerkers niet moeten vertellen wat ze moeten doen, zonder het gewenste gedrag eerst zelf te laten zien. Door het voorbeeldgedrag te vertonen, kunnen ze andere medewerkers in de gedragsverandering meekrijgen.

BOSCH

Zij (leidinggevenden) moeten het voorbeeldgedrag vertonen aan de andere medewerkers. En dan niet alleen als het gaat om het (on)veilige gedrag, maar juist ook als het gaat om het aanspreekgedrag. Als de medewerkers immers zien dat hun leidinggevenden het niet doen, er geen aandacht voor hebben, zullen zij dit gedrag zelf ook niet gaan vertonen.

10 Toon waardering

Leidinggevenden spelen ook een belangrijke rol bij een positief werkklimaat als het gaat om het tonen van waardering. Het is van belang dat zij laten weten als iets goed gaat en dat zij, samen met medewerkers, successen vieren. Door de focus op de positieve voorbeelden ontstaat een positieve sfeer, waarin medewerkers zich prettiger voelen en in sommige gevallen minder werkdruk ervaren. Dit is overigens niet alleen de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden. Ook medewerkers kunnen dit onderling doen. Het voorbeeldgedrag van de leidinggevende heeft echter wel een grote invloed.

ORO

Focus op de kleine stappen vooruit die door teams gezet worden en plaats die in het grotere plaatje. Ook is juist de positieve waardering vanuit de leiding belangrijk, als dingen al goed gaan in de teams. Daar krijgt het team zelfvertrouwen van!

Gemeente Enschede

Een wisselwerking tussen management en medewerkers is belangrijk. Hierbij vindt het actieteam het essentieel dat in gesprekken niet alleen de fouten en problemen centraal staan, maar dat er juist ook aandacht is voor successen en waardering. Volgens het actieteam is het hierbij noodzakelijk dat er zowel een top-down benadering is, waarbij het management meer openheid van zaken geeft, als een bottom-up benadering, waarbij de medewerkers meer in de verschillende processen betrokken worden. Deze gesprekken zouden volgens het actieteam vanuit een open transparante benadering vorm gegeven moeten worden, waarbij signalen van de medewerkers niet alleen gehoord, maar ook serieus genomen en opgevolgd worden.

11 Waardering voor diversiteit

Tot slot, de laatste inhoudelijke geleerde les als het gaat om het verminderen van de ervaren werkdruk, werkstress en ongewenst gedrag: heb waardering voor diversiteit. Niet iedereen heeft dezelfde behoeftes, niet iedereen wil op dezelfde manier werken. Zorg dat er ruimte is voor deze diversiteit en heb hiervoor ook waardering. Juist door anders te zijn en te denken en dit met elkaar te delen, kunnen medewerkers leren van elkaar.

De Linge

Door met elkaar in gesprek te blijven over hoe ieders talent bijdraagt aan de doelen van de organisatie, ontstaat waardering en erkenning voor diversiteit.

UMCU

Niet iedereen heeft dezelfde behoeften; accepteer het verschil! Anders wordt iets wat in het belang van de medewerker zelf is, ineens een 'moeten' van iets wat hem of haar wellicht niet op die manier helpt om zich prettiger te voelen ('Je moet lunchen').

GELEERDE LESSEN PROCESMATIG

In dit tweede deel van de geleerde lessen staan de procesmatige geleerde lessen centraal als het gaat om het werken in actieteams. Er zijn 19 lessen te benoemen.

1 Het samen doen geeft energie

Veel actieteams geven aan dat het samen aan de slag gaan, met de thema's en met het actieteam, energie geeft. Door samen als actieteam te werken, kunnen medewerkers elkaar steunen en helpen bij het bedenken, opzetten en uitvoeren van de acties. Ook dat medewerkers elkaar op een andere manier leren kennen (niet gericht op de inhoud van het werk, maar op een ander thema) is voor hen echte winst. Daarom vinden medewerkers het project leuk. Samen staan ze sterker en ze zien hoe ze elkaars kennis kunnen benutten en nodig hebben. Het is voor de effectiviteit van het actieteam belangrijk dat dit 'samen' gevoel er is. Wanneer het actieteam gezamenlijk aan de acties werkt, kunnen de medewerkers elkaar steunen en leren ze ook direct van elkaars ervaringen. Wanneer de acties van de actieteamleden erg individueel gericht zijn, komt deze dynamiek niet tot stand.

Maastro Clinic

De actieteambijeenkomsten en de vorm van het actieteam hebben een platform gecreëerd om bij elkaar te komen en zaken te bespreken die anders onuitgesproken blijven.

2 De reikwijdte van een actieteam

Het actieteam kan niet alleen de positieve verandering op gang krijgen. Hiervoor moet het team ook andere mensen uit de organisatie betrekken bij hun acties. Wanneer de acties van de actieteamleden erg individueel blijven, ontstaat er geen gemene deler in de acties, kunnen de actieteamleden elkaar weinig ondersteunen en kunnen de acties niet breder in de organisatie worden uitgezet.

Dit betekent dat de actieteamleden zich ook moeten richten op andere medewerkers en hen bij hun activiteiten moeten betrekken. De wijze waarop de verschillende actieteams dit doen, wisselt, maar voor het op gang brengen van de gewenste positieve verandering is het wel van belang.

De ervaringen leren dat de actieteams het meest effectief zijn wanneer ze ingezet worden op een team, afdeling of groep medewerkers met overeenkomstige vraagstukken van circa 100 tot maximaal 150 medewerkers. Wanneer de groep die het actieteam moet bereiken te groot wordt, zijn de actieteamleden vaak te verspreid over de organisatie. Dan hebben de actieteamleden soms het gevoel dat ze roepende zijn in de woestijn en dat hun roep niet wordt gehoord.

Kwadrantgroep

Doorgaans is iedereen enthousiast, wanneer duidelijk wordt hoe de werksfeer en het gevoel van sociale veiligheid toe kunnen nemen door het net even anders te doen en elkaar wél aan te spreken.

Nyloplast

Breid de cirkel van positieve beïnvloeding uit met 'maatjes'. De beweging die vanuit het actieteam ontstaan is, kan hierdoor nog groter worden. Maatjes zijn medewerkers die benaderd worden door de actieteamleden om ook actief een bijdrage te leveren.

UMCU

Om een ingesleten patroon in een team te veranderen, blijkt het van belang om steeds meer mensen erin te betrekken en te mobiliseren. Het actieteam heeft dit met name gedaan door het coördinatorenoverleg aan te grijpen, afstemming te zoeken met de pauze-werkgroep en de nieuwe coördinator er een rol in te geven.

3 ActieTeam

Een actieteam dat aan de slag gaat binnen een team/afdeling dat al een team is, geeft meestal op korte termijn actie en resultaat. Zo'n actieteam opereert gezamenlijk binnen dezelfde context. Er ontstaan in de actieteamsessies beelden die makkelijk gedeeld kunnen worden met een kleine ring van collega's. Er is minder tijd nodig om een vertaalslag te maken naar de eigen praktijk. Met name het zichtbaar maken van successen draagt bij om de uitstraling van één zo'n team (waarbinnen een actieteam aan de slag ging) naar andere teams uit te dragen als voorbeeldfunctie. De resultaten kunnen dan inspirerend overgedragen worden naar andere teams.

Wanneer het actieteam bestaat uit leden van afzonderlijke teams/afdelingen is het vaak lastiger. De actieteamleden blijven binnen hun eigen team of afdeling een eenling en een eenling maakt minder snel volume om in zijn context beweging in gang te krijgen.

Een 'samengesteld' actieteam (leden uit verschillende teams/afdelingen) kan wel goed werken, mits ze heel duidelijk dezelfde focus hebben. Een voorbeeld hiervan is Kwadrant. Hier waren medewerkers uit verschillende teams betrokken, maar was er heel duidelijk een gemeenschappelijke actie/project, waardoor er toch duidelijk een gedeeld beeld is en er gezamenlijkheid ervaren wordt.

4 Geschiedenis van het actieteam

Als actieteamleden elkaar in het begin nauwelijks kennen, is er veel tijd nodig om een team te worden: wat is het gemeenschappelijk doel, de gedeelde taak en verantwoordelijkheid? Is het psychologisch veilig om alles te zeggen? In de actieteams worden hierover wel afspraken gemaakt, maar in de praktijk en het vervolg ondervinden deelnemers pas wat die afspraken waard zijn. Dit maakt dat actieteamleden soms afwachtend zijn en er daardoor pas later actie/experiment/beweging ontstaat. De acties zijn dan in eerste instantie vaak los, versnipperde, individuele acties. Er is wel impact, maar het blijft op kleine schaal of tot individu beperkt.

Actieteams waarvan de leden elkaar nog niet kennen, zijn meer een netwerk dan een team. Om een team te worden, is aandacht voor teamontwikkeling nodig. Dan gaat het om investeren in rollen, eigenaarschap, verwachtingen van elkaar, gemeenschappelijk doel, veiligheid. Wanneer dit gebeurt en het actieteam als team kan functioneren, komt er meer synergie in de acties en kunnen de actieteamleden elkaar beter ondersteunen en helpen.

5 Aansluiten bij de leefwereld van de medewerkers

Voor de effectiviteit van het actieteam is het belangrijk dat de acties aansluiten bij de leefwereld van de medewerkers. Het moet concreet en herkenbaar zijn. Niet alleen komt dan het gesprek op gang, maar zien de medewerkers ook eerder de meerwaarde van de acties.

BOSCH

De voorbeelden moeten voor de medewerkers herkenbaar en aansprekend zijn om überhaupt de gesprekken en discussies te openen. Wanneer deze voorbeelden niet aansluiten bij de leefwereld van de medewerkers worden ze weggewuifd en wordt het doel niet bereikt.

Gemeente Haaksbergen

De kracht van het actieteam gedurende dit traject zat er vooral in dat ze oppakte waar op dat moment een kans lag om op aan te sluiten. De acties zijn bovendien concreet, patroondoorbrekend, haalbaar in een relatief kort tijdsbestek en ze leiden tot het successen die herkenbaar en zichtbaar zijn binnen de gemeente.

6 Focus op de punten waar je invloed op hebt

Er zijn altijd punten die buiten je cirkel van invloed liggen. Of het nu gaat om een systeem of om de visie van hoger management. Je hebt niet overal invloed op. Energie stoppen in en trekken aan zaken waar je geen invloed op hebt, werkt frustrerend en levert weinig op. Dus focus op de punten waar je wel invloed op hebt.

Noordwest Ziekenhuisgroep

Een belangrijk leerpunt van het actieteam was: 'Bedenk waar je wel invloed op hebt en ga daarmee aan de slag'.

TU Delft

Richt je vooral op dat waar je invloed op hebt. Wat betreft 'the big issues' binnen de organisatie is het moeilijk om daar veel invloed op te hebben.

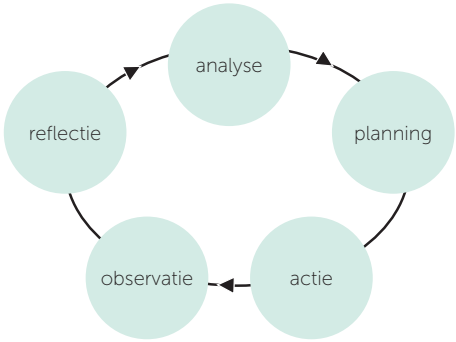
7 Het effect van hiërarchie

Zoals eerder benoemd, heeft een hiërarchische organisatiestructuur een groot effect op de mate waarin medewerkers eigen regie nemen. Het heeft ook een grote impact op de werkwijze van het actieteam. De gehele actieteamaanpak gaat voor een groot deel uit van medewerkers die eigen regie nemen om acties te bedenken en uit te voeren binnen de organisaties.

De actieteams in sterk hiërarchische organisaties bleken niet gewend aan deze werkwijze. Voor deze actieteamleden was het in de eerste bijeenkomsten erg moeilijk om zelf acties te bedenken, waarmee ze hun eigen werkomstandigheden zouden kunnen beïnvloeden.

Laat staan dat ze zich vrij voelden om ook daadwerkelijk deze acties uit te voeren. Actieteams in dit soort organisaties hebben een langere periode nodig om te wennen aan deze werk- en denkwijze, voordat ze daadwerkelijk tot acties over gaan. In organisaties waar de werk- en denkwijze van de actieteamaanpak dichter ligt bij de dagelijkse werkwijze, gaan actieteams eerder, vaak al na de startbijeenkomst, aan de slag. Bij actieteams in meer hiërarchische organisaties, gebeurt dat vaak pas na de tweede werksessie.

Daarnaast zien we vaak dat er in hiërarchische organisaties veel bureaucratische lagen zijn, waardoor alles meer tijd kost.



Figuur 1: Basismodel participatief actieonderzoek.

BOSCH

Werken in een grote organisatie heeft een effect op de snelheid, waarmee beslissingen genomen worden. Op basis hiervan heeft het actieteam soms verwachtingen bij moeten stellen en zich gerealiseerd dat dingen tijd kosten. Hierbij heeft het actieteam de doelen bijgesteld naar haalbare doelen en de planningen aangepast aan de kaders van de organisatie.

8 Samenstelling van de actieteams

Niet alleen de hiërarchische structuur zorgt ervoor dat sommige actieteams lastiger tot acties over gaan. Ook de samenstelling van de actieteams heeft hierop een grote impact. Schouten & Nelissen heeft als procesbegeleider sterk gestuurd op een diverse samenstelling van het actieteam met zowel HR, managers en medewerkers van de werkvloer. De organisaties vormen de actieteams echter zelf en de gevormde samenstelling komt daarom niet altijd overeen met de gewenste samenstelling. De actieteams, waarin vooral HR, vertrouwenspersonen en managers zitten, komen in sommige gevallen slecht tot concrete acties, omdat ze te ver van de werkvloer af staan, niet exact weten wat er speelt en hoe ze dit aan willen pakken. Deze actieteams blijven vaak steken in de analysefase. Ze blijven samen onderzoeken wat het probleem is zonder concrete acties te plannen of uit te voeren.

Aan de andere kant zien we dat sommige actieteams, waarin vooral uitvoerende medewerkers zitten, zonder managers, de steun van een leidinggevende in het actieteam missen. Hierdoor missen ze het vertrouwen dat ze de acties ook daadwerkelijk uit mogen voeren. Dit geeft aan dat de samenstelling van groot belang is voor de effectiviteit van het actieteam en dat de actieteams vertegenwoordigers van alle lagen moeten bevatten.

Op die manier vormt de actieteamaanpak ook een kans om de dialoog tussen medewerkers en leidinggevende op een andere manier dan via de werkinhoud op gang te brengen. De actieteams bieden de mogelijkheid om te praten over wat medewerkers bezighoudt als het gaat om hoe hun werkdag eruit ziet. Medewerkers voelen zich serieus gehoord en voelen zich gesterkt om zelf iets te doen aan hun situatie, samen met het actieteam en met support/bekendheid van hun leidinggevende. Empowerment ontstaat ook wanneer de leidinggevende door de dialoog ontdekt wat er aan potentieel in de mensen zit, veel meer dan alleen wat betreft het werk dat ze doen. Dit was onder sterk het geval bij Nyloplast.

9 Doelstelling en samenwerking binnen het actieteam

Bij de samenstelling van een (actie)team is het belangrijk om de teamdoelstelling en de verwachtingen ten aanzien van de samenwerking vooraf goed te bespreken. Zo kunnen meerdere zaken tegelijk opgepakt worden en voelen medewerkers zich tegelijkertijd gesteund door collega-teamleden (onder andere ervaren binnen de TU Delft).

10 Diversiteit in het actieteam

Een tweede geleerde les als het gaat om de diversiteit van het actieteam is het draagvlak van de acties en de oplossingen. Door samen vanuit meerdere perspectieven binnen de organisatie naar het vraagstuk te kijken en te komen tot acties die de verschillende disciplines vertegenwoordigen, ontstaat draagvlak voor de acties van het actieteam.

UMCU

'Hoe mooi is het als er vanuit verschillende niveaus oplossingen en ideeën bedacht zijn om een vraagstuk op te lossen?', aldus een actieteamlid.

11 Denk groot doe klein

De acties van het actieteam hoeven niet enorm te zijn. Door kleine acties uit te voeren die kleine positieve veranderingen op gang brengen, creëert het actieteam een positieve tendens waarop kan worden voortgebouwd.

ORO

'Denk groot doe klein.'

UMCU

Vanuit iets 'kleins' (pauzetijd organiseren) kun je gaandeweg een grotere beweging in gang zetten, zoals aandacht voor werkdruk versus werkplezier in algemener zin.

Het is hierbij dus belangrijk dat het actieteam ook werkt aan acties die snel lonen en concreet iets opleveren voor issues die in de dagelijkse praktijk spelen. Dit is onder andere het geval bij Horizon en Kwadrant. De kracht van het actieteam zit dan in het feit dat dingen op een andere manier worden aangepakt en dat het actieteam de legitimatie heeft om iets te proberen. Daardoor kan het actieteam vaste patronen die niet effectief zijn, doorbreken. Patronen doorbreken en zien dat het effect heeft, leidt bij het actieteam tot energie en enthousiasme. Dat is het begin van de borging.
Men ziet dat het werkt en 'zou niet anders meer willen'. Dit gebeurde onder andere bij ORO en de gemeente Haaksbergen.

12 Vrijmaken van tijd

Voor de effectiviteit van de actieteams is belangrijk dat de actieteamleden de tijd hebben om deel te nemen aan het actieteam. Ze moeten de mogelijkheid krijgen om bij de bijeenkomsten te zijn. In alle actieteams is er wel eens een lid afwezig, maar het is van groot belang dat de actieteamleden aanwezig kunnen zijn bij de bijeenkomsten om zo gezamenlijk te werken aan de acties en te leren van elkaars ervaringen. Wanneer er niet genoeg continuïteit is in de samenstelling van de deelnemers aan de bijeenkomsten, heeft dit een negatief effect op de effectiviteit van het actieteam.

13 Het nemen van voldoende tijd

Veranderingen kosten tijd. Het gewenste effect is niet vandaag op morgen bereikt. Dat betekent dat je als organisatie ook de tijd moet nemen om samen de positieve verandering op gang te krijgen.

Rechtbank Gelderland:

Neem de tijd om aan verandering te werken; veranderingen zijn niet van vandaag op morgen gerealiseerd.

Euronext:

De ervaringen van het actieteam leren dat gedragsverandering in kleine stapjes gaat en dat het belangrijk is om je hier bewust van te zijn en rekening mee te houden. Alle bewustwording en veranderingen kosten tijd en energie.

14 Planning

Een belangrijke geleerde les in de uitvoering van de actieteams is de planning. De periodes tussen de bijeenkomsten moeten niet te lang of te kort zijn. Wanneer de tijd tussen de bijeenkomsten te kort is, hebben de actieteamleden niet genoeg tijd om de acties uit te voeren. Wanneer de tijd te lang is, komen de actieteamleden soms niet tot actie, omdat ze het te lang laten liggen of de ervaringen met de acties zijn weggezakt. Een periode van vier a vijf weken tussen de bijeenkomsten is gewenst.

Hierbij is het ook van belang om rekening te houden met drukke periodes (zomervakantie met onderbezetting of einde van het schooljaar met piekdrukte). Actieteamleden moeten wel de mogelijkheid hebben om tot acties over te gaan naast hun reguliere werkzaamheden. Extreme capaciteitsdruk, zoals het geval was bij het UMCU, maakt dat het moeilijk is om het traject echt van de grond te krijgen. Daarmee wordt het ook lastig om de gewenste positieve verandering in gang te zetten. Timing van een actieteam kan dus meer/minder goed zijn.

15 Rol van leidinggevende

Het is belangrijk dat in het actieteam ook leidinggevenden zitten die de urgentie van het vraagstuk benadrukken en die actief meedenken en meedoen. Het is hierbij belangrijk dat de leidinggevenden ook echt willen experimenteren, zich open en constructief opstellen en niet beschermend of terughoudend zijn vanuit een managementrol. Als deze leidinggevenden ook authentiek voorbeeldgedrag laten zien en zelf ook leren en bewust worden van de vraagstukken die spelen, versterkt dit de effecten van het actieteam. Een valkuil van veel managers is dat zij zich gaan verdedigen, omdat werkdruk ook gezien kan worden als iets dat een leidinggevende zijn of haar medewerkers aandoet. Dit heeft een negatieve invloed op het effect van het actieteam.

16 Urgentie van het vraagstuk

Het is belangrijk dat het vraagstuk dat wordt aangepakt, urgent is. Het moet iets zijn, waarvan alle deelnemers echt allemaal aan den lijve voelen dat het nodig is om het aan te pakken. Dat kan bijvoorbeeld zijn, omdat er veel geklaag is.

17 De toegevoegde waarde van begeleiding

De begeleiders voegen ' iets extra toe: zowel uit theorie, als uit andere cases, als door het stellen van goede en verdiepende vragen. Dit haalt het niveau van het gesprek omhoog, voorkomt dat men teveel aan de oppervlakte blijft hangen en in 'oude waarheden' blijft steken, zonder echt tot vernieuwende gedachten te komen om het vraagstuk op te lossen. Externe begeleiding is volgens meerdere actieteams (ORO, McDonald's en Noordwest Ziekenhuisgroep) onmisbaar. Men was zelf anders niet zo ver gekomen. Zoals Noordwest Ziekenhuisgroep het stelt: 'Vreemde ogen dwingen.' Het toevoegen van input moet wel gedoseerd worden. Binnen de actieteamaanpak is het bewust niet de bedoeling dat begeleiders het werk overnemen. Het is geen trainingsinterventie. Deze balans is soms lastig voor zowel de begeleiders als organisaties, en het is belangrijk om hierin de verwachtingen ten aanzien van elkaar duidelijk te maken.

18 Dialoog normen en waarden

Een dialoog over waarden en normen komt vaak om de hoek kijken in actieteams. Deze dialoog is intensief, maar moet niet worden geschuwd. De discussie raakt de diepere betekenissen van mensen en van het werk, en deze diepere betekenis bepaalt voor een groot deel het gedrag van medewerkers. Om deze discussie te kunnen voeren, is ook de externe begeleiding van groot belang. Medewerkers durven onder begeleiding dieper te gaan, de begeleiders nodigen mensen er nadrukkelijk toe uit en mensen kunnen niet 'wegduiken'. Deze gesprekken gaan ook over emoties en principes. Om deze gesprekken te kunnen voeren, is het een voorwaarde dat medewerkers zich veilig voelen. Hierin ligt een belangrijke taak voor de begeleiders. Zij moeten zorgen dat de sfeer en gesprekken veilig en respectvol blijven en moeten de goede vragen stellen om tot de kern te komen. Voor begeleiders is het ook van belang om steeds te bewaken dat gesprekken of oplossingen niet blijven hangen in oppervlakkigheid of acties, waarmee de kern van het probleem niet geraakt wordt. Een waardendialoog gaat onder andere over: Wanneer doen we ons werk eigenlijk goed? Maar ook over: Wat is onze toegevoegde waarde en hoe draag ik hieraan bij?

19 Incasseren van teleurstellingen

Actieteamleden moeten ook leren teleurstellingen te incasseren, bijvoorbeeld omdat collega's nog niet direct enthousiast zijn. Dan is het van belang om in de sessie de teleurstellingen bespreekbaar te maken en na te gaan of zulke reacties weerhouden om verder te gaan. Vaak gaat het om een reactie van een enkeling. Maar het kan ook feedback zijn waar het actieteam wat aan heeft.

Het actieteam moet dus open blijven staan voor de reacties van collega's, maar kan soms wel een steuntje in de rug gebruiken bij het behoud van het zelfvertrouwen. Ook hier ligt een belangrijke rol voor de externe begeleiding. Door juist ook aandacht te vestigen op het positieve en mee te kijken hoe kritische noten gebruikt kunnen worden voor vormgeving van volgende stappen, wordt kritiek constructief meegenomen in het proces, zonder dat het een energielek is van het actieteam. 'Koester de weerstand!'. Zolang er nog kritiek is, is het nog goed. De organisaties waarin mensen helemaal lam geslagen/murw zijn en niets meer zeggen of alles goed vinden, daar is pas echt een probleem.

RESULTATEN GOED EN GEZOND WERKEN SCAN

Niet alleen de ervaringen van de actieteams (bijlage I) geven aan dat er een positieve verandering op gang is gekomen in de meeste deelnemende organisaties. Ook de resultaten van de Goed en Gezond Werken-scan ondersteunen dit beeld.

Bij acht organisaties is voorafgaande en na afloop van het actieteamtraject een vragenlijst Goed en Gezond Werken afgenomen. Helaas was bij één organisatie de respons te laag om een vergelijking te kunnen maken. Bij één andere organisatie waren geen significante verschillen die een positieve verandering lieten zien. Deze organisatie heeft gedurende het traject een turbulente tijd gehad als het gaat om roostering en een tekort aan personeel. Dit heeft hoogst waarschijnlijk een impact gehad op resultaten van de nameting.

In de overige organisaties zien we meerdere significante verschillen die een positieve verandering laten zien. Zo zien we een significante vermindering van de ervaren werkdruk en van de ervaren werkstress. Daarnaast is er een significante stijging van de mogelijkheden voor eigen regie en van de ervaren autonomie. Ook is er een significante stijging in het loskomen van het werk en de mate waarin het werkklimaat als een positief werkklimaat ervaren wordt.

Een overzicht van alle significante verschillen op basis van de Goed en Gezond Werken-scan is opgenomen in bijlage II.

CONCLUSIES ACTIETEAMS GOED EN GEZOND WERKEN

Het Goed en Gezond Werken-traject heeft een positief verloop gehad voor de deelnemende organisaties. De uitkomsten van de trajecten verschillen, maar in iedere organisatie zijn stappen gezet. Het formaat van de gemaakte stappen wordt beïnvloed door de eerder genoemde factoren, zoals de samenstelling van het actieteam, de organisatiecultuur en –structuur en de planning van het traject.

Wat bij de verschillende trajecten is terug te zien, is dat de organisaties op meerdere manieren hebben gewerkt aan een werkomgeving, waarin de basisbehoeften (ergens bijhoren, competent voelen en autonomie) beter vervuld worden. Er is invulling gegeven aan de basisbehoefte 'ergens bijhoren' door te werken aan het onderlinge contact, de manier van communiceren, met elkaar praten in plaats van over elkaar, maar ook door het contact met de leidinggevende te verbeteren. Het bespreekbaar maken van kwaliteiten, het verdelen van taken op basis van kwaliteiten maar ook door te werken aan het geven van positieve constructieve feedback aan elkaar, hebben de organisaties invulling gegeven aan de basisbehoefte competent voelen. Hierbij gaat het ook om medewerkers in hun kracht zetten en gebruikmaken van iemands sterke kanten. Tot slot hebben de organisaties gewerkt aan de autonomie van medewerkers. Het eigen regie nemen, de mogelijkheid krijgen om eigen regie te nemen, meer autonomie voor de medewerkers en het nemen van verantwoordelijkheid, zijn punten die in vrijwel alle trajecten aan bod zijn gekomen.

In dat opzicht hebben alle organisaties gewerkt aan het versterken van hun werkklimaat en de werkomstandigheden om zo de werkdruk en het ongewenst gedrag te verminderen. Toch zijn niet alle actieteams even succesvol. Dit heeft vooral te maken met de mate waarin het actieteam over is gegaan tot daadwerkelijke acties.

Van praten naar doen

In een actieteam is de stap maken naar het doen en daar ook 'streng' in zijn, belangrijk. Dit moet niet te vrijblijvend zijn. Sommige teams vinden het moeilijk om deze stap naar doen echt te zetten. In sommige gevallen komt het door de cultuur (niet gewend om eigen regie te nemen), in sommige gevallen door de samenstelling van het actieteam (niet genoeg daadkracht om verschillende redenen) of door de organisatiestructuur (veel hiërarchie, waardoor overal toestemming voor gevraagd moet worden). Het is belangrijk om dit op tijd te zien en ook bespreekbaar te maken binnen het actieteam.

Ieder actieteam heeft een eigen tempo en geen traject is hetzelfde verlopen. Daardoor heeft het ene team een meer vergevorderd resultaat dan het andere. Dat wil niet zeggen dat het meer/minder betekenisvol is voor die teams. Soms is het al heel ingrijpend geweest om überhaupt iets in de startblokken te krijgen. Positieve waardering voor de progressie is belangrijk. Niet de nadruk op wat er nog niet is bereikt. Leg de nadruk op de stappen die gemaakt zijn en op de stappen die nog gaan komen. Juist deze actieteams gaan nu samen verder aan de slag, zoals bij Bosch en bij TU Delft.

Daarbij zien we ook dat er verstorende factoren binnen de organisatie kunnen zijn. In sommige gevallen is de timing niet optimaal geweest (bij bijvoorbeeld UMCU en Hyperion Lyceum). Extreme capaciteitsdruk of pieken in de onderwijslast vlak voor de zomervakantie, maakt soms dat het moeilijk is om het traject echt van de grond te krijgen. Daarmee wordt het ook lastig om de gewenste positieve verandering in gang te zetten. Timing van een actieteam kan dus meer/minder goed zijn. In deze gevallen lukt het de medewerkers/actieteamleden niet om de cirkel van werkdruk te doorbreken. Dit is een normaal menselijk patroon: onder druk gaan we juist doen wat we altijd al deden. Een patroon doorbreken, vraagt bezinning, reflectie en bewust handelen, maar in deze situaties met extreem hoge werkdruk is daar geen ruimte voor. Op de kleine schaal van actieteamleden is er dan wel enig effect (als gevolg van bewustwording door het traject), maar effect op grotere schaal blijft beperkt.

En soms is de timing van het actieteam juist perfect, zoals bij Haaksbergen, waar nieuw management kwam. Dit gaf het actieteam een *window of opportunity* om bij aan te sluiten. Dit soort factoren binnen de organisatie hebben dus een grote impact op het traject en de resultaten.

Dat gesteld hebbende, hebben alle deelnemende organisaties het traject als positief ervaren, heeft het gezorgd voor bewustwording in de organisaties en ervaren de actieteams dat er een positieve verandering op gang gebracht is.

Activiteiten en geleerde lessen per actieteam

BIJLAGE I

KWADRANTGROEP

De KwadrantGroep in Noord-Nederland biedt een totaalpakket aan ouderenzorg, zoveel mogelijk in de eigen omgeving van de cliënt en in samenwerking met lokale organisaties en de gemeenschap. De geboden zorg varieert van huishoudelijke hulp tot complexe zorg thuis en van zorg op de locaties tot specialistische behandeling, zodat cliënten zo lang mogelijk in hun vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen. Aan het Goed en Gezond Werken-traject neemt het Talma Hûs deel; een verpleeghuis in Faenwalden (Fr.). Er werken circa 200 zorgmedewerkers, verdeeld over negen teams. Sinds 1 september 2015 is het Talma Hûs onderdeel van de KwadrantGroep. Het actieteam van Talma Hûs bestond uit 14 leden, zowel zorgmedewerkers, leidinggevenden als HR waren vertegenwoordigd.

STIPPEN OP DE HORIZON

- ✓ Rust en duidelijkheid in de roosters. Door de capaciteitstekorten worden medewerkers op vrije dagen vaak toch nog benaderd of ze kunnen komen werken. Dat geeft hen een gevoel van ongewenste (werk)druk.
- ✓ Doen waar je goed in bent en waar je plezier aan ontleent. Dit geldt ook voor de teams: in plaats van op 'eilandjes' (teams) werken, elkaar meer versterken.
- ✓ Open en eerlijk zijn naar elkaar, feedback geven en ontvangen op een respectvolle wijze en elkaar vooral ook opbouwende feedback geven. Ook voor nieuwe medewerkers makkelijker toegankelijk zijn.
- ✓ Meer rust en tijd hebben voor de bewoners.

ACTIVITEITEN

Het actieteam koos voor een hele duidelijke focus: het gevoel van werkdruk binnen de locatie als geheel verlagen, door voortdurend te kijken naar wie (team/collega) extra hulp nodig heeft en wie (team/collega) tijd over heeft om de ander te ondersteunen.

1 Hulp vragen en hulp aanbieden

Het actieteam heeft na de eerste werksessie zelf het experiment 'Hulp vragen en hulp aanbieden' in werking gezet, ieder op een eigen team. Dit hield in de medewerkers aan het begin, tussentijds en achteraf overleggen en afstemmen over de werkverdeling en elkaar (andere teams) hulp vragen of aanbieden als er tijd tekort of over is in het eigen team. Het actieteam gaf daarbij aan dat het de bedoeling was om te ontdekken of dit bijdraagt aan het verlagen van het werkdrukgevoel.

2 Elkaar meer (positieve) feedback en complimenten geven

Om het geven van feedback – zowel tips als tops – te vergemakkelijken, hebben de actieteamleden dozen bij elk team neergezet, waarin men tips & tops kon verzamelen. De actieteamleden willen de tips bundelen en vervolgens bespreken in teamoverleg. Van de tops wil het actieteam een soort flyer maken.

GELEERDE LESSEN

- ✓ **Denk creatief! Je kunt de werkdruk ook verlagen, zonder dat er meer capaciteit bij moet komen.**
- ✓ **Vele handen maken inderdaad licht werk. Samenwerken kan zo leuk zijn, als je elkaar steunt en als de onderlinge communicatie goed is. Bundel de positieve kracht en zorg zo voor steeds meer draagvlak.**
- ✓ **Het is beter om 'warme communicatie' in te zetten in plaats van schriftelijke berichtgeving.**

OPBRENGSTEN

Tijdens de laatste werksessie werd zichtbaar wat het traject van het actieteam nu al opgeleverd heeft. Genoemd werden: meer uiting van waardering in wat bijdraagt aan het werkplezier, vragen en aanbieden van hulp heeft de samenwerking tussen de teams versterkt en de werkdruk wat laten dalen en is er meer saamhorigheid ontstaan.

MAASTRO CLINIC

Maastro Clinic is een categorale instelling en verzorgt de radiotherapie voor kankerpatiënten in de provincie Limburg. Daarnaast wordt er binnen Maastro Clinic klinisch onderzoek gedaan binnen de radiotherapie. Maastro Clinic werkt samen met de vakgroep Radiotherapie en met de onderzoeksschool GROW van het Maastricht Universitair Medisch Centrum (MUMC+) aan een verdere optimalisatie van de behandeling van kankerpatiënten via onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Het actieteam is aan de slag gegaan bij de ondersteunende diensten van Maastro Clinic (90 medewerkers). De afdeling patiëntenzorg heeft niet deelgenomen aan het actieteamtraject. Het actieteam bestond uit 8 leden, zowel medewerkers, leidinggevenden als HR waren vertegenwoordigd.

STIPPEN OP DE HORIZON

- ✓ Het verhogen van de bevlogenheid van de medewerkers (vitaliteit en workflow).
- ✓ Het verhogen van de ervaren steun van de leidinggevende.
- ✓ De visie van Maastro Clinic koppelen aan de doelen van de afdelingen en van de individuele medewerkers.

ACTIVITEITEN

1 Het bespreekbaar maken van de resultaten
Om de zichtbaarheid van het actieteam, de doelstellingen en de resultaten van de Goed en Gezond Werken-scan te vergroten, heeft het actieteam een infographic gemaakt om de resultaten terug te koppelen aan de directie en de teams. De leden van het actieteam hebben in hun eigen team deze infographic besproken en het gesprek over de resultaten van de scan geopend.

2 Steun leidinggevende
Het actieteam heeft aan de leidinggevenden gevraagd om hun medewerkers te vragen wat zij nodig hebben als het gaat om steun en sturing van hun leidinggevende.

3 Betekenisvol werk
Het actieteam heeft tijdens de teambesprekingen ook aangegeven dat het belangrijk is om als medewerker inzicht te hebben in de manier waarop je als medewerker bijdraagt aan het grotere doel van de organisatie. Wanneer de visie en de missie van de organisatie duidelijk zijn voor de medewerkers wordt het ook makkelijker om prioriteiten te stellen.

4 Flow
Uit de gesprekken met het actieteam bleek dat de workflow binnen sommige afdelingen van Maastro Clinic lijdt onder de mailcultuur. De grote hoeveelheid mails heeft ook invloed op de ervaren werkdruk. Het actieteam heeft meerdere acties bedacht om hiermee aan de slag te gaan.

GELEERDE LESSEN

- ✓ **De thema's bevlogenheid van medewerkers, steun van de leidinggevende en betekenisvol werk zijn binnen de organisatie bespreekbaar geworden.**
- ✓ **De gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers over de behoeften van de medewerkers als het gaat om de steun van de leidinggevende zijn geopend.**
- ✓ **De actieteambijeenkomsten en de vorm van het actieteam hebben een platform gecreëerd om bij elkaar te komen en zaken te bespreken die anders onuitgesproken blijven.**

OPBRENGSTEN
Op meerdere vlakken is een positieve verandering te zien. Er is een duidelijke stijging in de ervaren autonomie en de sociale steun van collega's. Daarnaast komen de medewerkers beter los van het werk na afloop van de werkdag en de workflow is gestegen.
Het actieteam had zich ten doel gesteld dat de medewerkerbevlogenheid (gemeten door vitaliteit en workflow), ervaren steun van de leidinggevende en workflow vergroot zouden zijn. Beide zijn gestegen.

NOORDWEST ZIEKENHUISGROEP

De Noordwest Ziekenhuisgroep is ontstaan uit de fusie tussen het voormalige Medisch Centrum Alkmaar en het Gemini Ziekenhuis. In 2008 startten de ziekenhuizen met een bestuurlijke samenwerking. Sinds december 2015 zijn Medisch Centrum Alkmaar en het Gemini Ziekenhuis samen verder gegaan onder de naam Noordwest Ziekenhuisgroep. De Noordwest Ziekenhuisgroep beslaat 9 locaties. Binnen de ziekenhuisgroep bestaat een aantal specialismen, waaronder Interne Geneeskunde, Orthopedie en Nucleaire Geneeskunde. Het actieteam is aan de slag gegaan op de afdeling Nucleaire Geneeskunde (met 60 medewerkers). Het actieteam bestond uit 15 leden, zowel laboranten, artsen, leidinggevenden als HR waren vertegenwoordigd.

STIPPEN OP DE HORIZON

- ✓ Interne verwachtingspatronen stellen: Hoe gaan we met elkaar om, hoe willen we met elkaar omgaan en hoe zorgen we ervoor dat we nog steeds op een prettige manier met elkaar omgaan als het druk is? Niet over elkaar spreken, maar met elkaar spreken.
- ✓ De frustratie over de onjuiste of onvolledige ingevulde aanvragen, die een bron van werkdruk zijn, aanpakken door te zoeken naar een manier om het invullen van de formulieren te beïnvloeden.
- ✓ De administratieve lasten verminderen door dubbele en onnodige taken te reduceren.

ACTIVITEITEN

1 Personeelsbijeenkomst
Het actieteam Goed en Gezond Werken is hierin toegelicht en ook de stip op de horizon ten aanzien van de onderlinge communicatie en omgangsvormen is gecommuniceerd.

2 Het tonen van voorbeeld gedrag
Hierbij lag in eerste instantie de focus op met elkaar communiceren.

3 Het organiseren van een informele barbecue
Dit is bedoeld voor de afdeling om het teamgevoel te versterken.

4 Het onder de aandacht brengen van de aanvraagformulieren
Door in gesprek te gaan met de individuele specialisten probeert het actieteam op individueel niveau bewustzijn te creëren rond het belang van de volledig en correct ingevulde formulieren.

5 ICT
Naast de individuele gesprekken om bewustzijn te creëren, onderzoekt het actieteam de mogelijkheid om het werkproces ten aanzien van de aanvraagformulieren in het systeem (ICT) aan te passen.

6 Administratieve lasten verminderen
Het uitgangspunt was de onnodige en dubbele lasten te reduceren. Dit overleg heeft tot resultaat gehad dat meerdere administratieve handelingen niet meer uitgevoerd worden.

GELEERDE LESSEN

- ✓ Niet alleen de harde systemen (machines en ICT) hebben onderhoud nodig maar ook de zachte systemen. 'Hoe gaan we met elkaar om' en 'hoe staan we ervoor' is niet een eenmalige vraag.
- ✓ Men moet de vitaliteit en flexibiliteit van het team (en van de individuen) in de gaten houden en regelmatig controleren of het nog goed gaat.
- ✓ De kracht van het actieteam zat onder andere in de diversiteit van de groep. Hierdoor zijn muren tussen de subteams verlaagd en had het actieteam een groter bereik.
- ✓ Er zijn altijd punten die buiten je cirkel van invloed liggen. Of het nu gaat om een systeem of om de visie van hoger management. Je hebt niet overal invloed op. Een belangrijk leerpunt van het actieteam was: 'Bedenk waar je wel invloed op hebt en ga daarmee aan de slag'.

OPBRENGSTEN

Uit de resultaten van de voor- en nameting blijken significante effecten op meerdere vlakken. Zo is een significante stijging te zien in de mate waarin medewerkers na een werkdag los kunnen komen van het werk.

Daarnaast is er een significante afname in de ervaren werkdruk en de mate waarin medewerkers uitputting ervaren. Ook ervaart het actieteam dat het traject heeft geholpen om de 'negatieve' spiraal een positieve draai te geven. De sfeer op de afdeling is verbeterd en het gesprek wordt gezamenlijk gevoerd als het gaat om zaken die als vervelend of negatief ervaren worden.

Er is meer aandacht voor de werkprocessen en de workflow van de verschillende processen. Hierbij wordt zowel met interne collega's als met externe collega's gekeken hoe deze processen nog verder verbeterd kunnen worden.

ORO

ORO is gespecialiseerd in het geven van zorg en begeleiding aan mensen met een verstandelijke beperking en kinderen met een ontwikkelingsachterstand. ORO is een aanbieder met een groot pakket aan diensten op het gebied van wonen en slapen, eten en drinken, werk en dagbesteding, bewegen, leren en vrije tijdsbesteding. Bij het aanbieden van zorg gaat men uit van de eigen kracht van de cliënt(en). Met ruim 1420 medewerkers en 950 vrijwilligers is ORO een van de grootste werkgevers in de zorg in de regio Zuidoost-Brabant. ORO is een zelfstandige stichting en wordt bestuurd door de Raad van Toezicht. De dagelijkse leiding is in handen van de Raad van Bestuur. Het actieteam Goed en Gezond Werken gaat aan de slag op de afdeling Kennis en Behandeling. De afdeling Kennis en Behandeling heeft ongeveer 90 medewerkers verdeeld over 7 verschillende teams. Het actieteam bestond uit 8 leden, zowel medewerkers, leidinggevenden als HR waren vertegenwoordigd.

STIPPEN OP DE HORIZON

- ✓ Elkaar feedback geven zonder 'met het vingertje te wijzen'.
- ✓ Van elkaar leren (ook van oud naar jong en vice versa).
- ✓ Elkaars kwaliteiten kennen, benutten en waarderen.
- ✓ Oprechte interesse en aandacht tonen voor elkaar.
- ✓ Oog hebben voor wanneer je een ander kunt helpen en ondersteunen.

ACTIVITEITEN

1 Dialoog over het 'waarom' en het 'hoe' van de productienorm (70-30-norm)
In de gesprekken hierover in het actieteam blijkt dat verschillende betrokkenen (leiding, medewerkers, teams) op verschillende wijze betekenis geven aan die 70-30-norm en er ook verschillend mee omgaan, waardoor de een zich erdoor gehinderd voelt en de ander juist niet. Blijkbaar is meer inzicht nodig in de gedachte achter het werken met productienormen.

2 Leren van elkaars 'goede voorbeelden'
Men leerde vooral ook veel van elkaar en van elkaars goede voorbeelden.

3 Positief benoemen van goede samenwerkingsvoorbeelden
Het actieteam heeft bewust aandacht besteed aan het geven van feedback, vooral ook de positieve. Ga je niet ergens aan ergeren, maar spreek het gewoon open, eerlijk en respectvol uit.

GELEERDE LESSEN

- ✓ **Persoonlijk en open communiceren. Spreek wederzijdse verwachtingen echt naar elkaar uit. Live communiceren en de dialoog met medewerkers aangaan, werkt daarbij vele malen krachtiger dan berichtgeving vanaf een afstand en via de mail.**
- ✓ **Focus op de vooruitgang en de positieve voorbeelden. Focus op de kleine stappen vooruit die door teams gezet worden en plaats die in het grotere plaatje. Ook is de positieve waardering vanuit de leiding juist dan belangrijk, als dingen al goed gaan in de teams. Daar krijgt het team zelfvertrouwen van!**
- ✓ **Voer met elkaar het gesprek over samenwerking en... ga het vooral gewoon doen! Door in de teams (en met de teamleiding) de discussie over de harde cijfers (70-30) aan te gaan, kwamen uiteindelijk de onderliggende liggende patronen van gedrag en samenwerking aan de orde. Daardoor kwam het gesprek op waar het in de teams echt om gaat: hoe leveren we met elkaar de beste productie.**

OPBRENGSTEN
Er is een significante stijging in de mate waarin medewerkers na een werkdag los kunnen komen van het werk en in de veerkracht van de medewerkers als het gaat om omgaan met lastige en stressvolle situaties tijdens het werk. Ook is een significante afname te zien in de ervaren werkdruk.

UMCU

De divisie Vrouw en Baby is een van de 12 divisies van het UMC Utrecht. De divisie bestaat uit drie specialismen: Gynaecologie, Voortplantingsgeneeskunde en het Geboortecentrum. Hieronder vallen: verloskunde (obstetrie), neonatologie (onderzoek en behandeling van ziekten bij pasgeborenen) en eerstelijns verloskundige zorg. De divisie Vrouw en Baby houdt zich bezig met patiëntenzorg en grensverleggend onderzoek binnen het vakgebied. Het actieteam is bij de divisie Vrouw en Baby van het UMCU (128 medewerkers) aan de slag gegaan. Het actieteam bestond uit 9 leden, zowel zorgmedewerkers als leidinggevenden waren vertegenwoordigd.

STIPPEN OP DE HORIZON

- ✓ Een veilige werksfeer, waarin iedereen open met elkaar kan communiceren en waar zaken op respectvolle wijze uitgesproken worden als iets niet loopt zoals men voor ogen had.
- ✓ De ander eerst een vraag stellen, voordat je zelf een aanname doet/oordeel hebt over iets waar je last van hebt.
- ✓ Aandacht voor elkaar en signaleren wanneer je de ander kan ondersteunen in het werk; meer samenwerken als team en vertrouwen op elkaar.
- ✓ Bewuster keuzes maken in het werk (en dat ook afstemmen met elkaar), waardoor de werkdruk meer te reguleren is. Daarbij ook bewust rekening houden met pauzetijden, zodat iedere medewerker gedurende de dag even rust en hersteltijd heeft. Zorgen voor patiënten begint er immers mee dat je ook goed zorgt voor jezelf en voor elkaar.

ACTIVITEITEN

1 Lastige zaken bespreken en uitspreken

Het actieteam is na de startsessie aan de slag gegaan met het observeren van situaties, waarin collega's wel of juist niet zaken uitspreken naar elkaar toe. Ook hebben ze daarbij achteraf aan de collega(s) gevraagd hoe zij de betreffende situatie ervaren hadden. Het doel erachter was om meer zicht te krijgen op waarom zaken in het ene geval wel en in het andere geval niet uitgesproken werden.

2 Pauzetijd

Heel concreet in de zin van: hoe gaan we zorgen dat we de pauzetijd beter invullen, zodat iedereen tijd heeft (en neemt) om te pauzeren. Het voorstel is om tijdens het coördinatorenoverleg, waarin de dagindeling doorgenomen wordt, ook de pauzes te benoemen om ze zo in een vroeg stadium van de dag al aan de orde te stellen.

GELEERDE LESSEN

- ✓ **Medewerkers voelen een onderliggende norm om niet te 'zeuren' als zij zichzelf te kort doen, in het belang van de patiënt. Die norm kan meer bespreekbaar worden gemaakt met elkaar, door te benadrukken dat zorg voor jezelf zeker zo belangrijk is.**
- ✓ **Als iemand zich verantwoordelijk voelt voor iets, dan maakt dat het ook makkelijker om het ook echt te gaan doen. Het is belangrijk dat iemand dat onder de aandacht houdt. Dan gaat het bijvoorbeeld om rust nemen. Iemand moet het signaal afgeven dat iemand 'nu even een moment voor zichzelf verdient'.**
- ✓ **Vanuit iets 'kleins' (pauzetijd organiseren) kun je gaandeweg een grotere beweging in gang zetten, te weten: aandacht voor werkdruk versus werkplezier in algemenere zin.**

GELEERDE LESSEN

- ✓ Goed voorbeeld doet goed volgen: als je ziet dat een ander het doet, ga je het zelf ook meer doen.
- ✓ 'Hoe mooi is het als er vanuit verschillende niveaus oplossingen en ideeën te bedenken zijn om een vraagstuk op te lossen?', aldus een actieteamlid.
- ✓ Om een ingesleten patroon in een team te veranderen, blijkt het van belang om steeds meer mensen erin te betrekken en te mobiliseren. Het actieteam heeft dit met name gedaan door het coördinatorenoverleg aan te grijpen, afstemming te zoeken met de pauzewerkgroep en de nieuwe coördinator er een rol in te geven.
- ✓ Niet iedereen heeft dezelfde behoeften; accepteer het verschil! Stel de ander eerst een vraag, in plaats van het voor hem/haar in te vullen.

OPBRENGSTEN

Ondanks dat 'werkdruk' al langere tijd een thema was binnen de organisatie, is het nog meer op de kaart komen te staan doordat het team concreet aan de slag is gegaan met het dagelijkse bespreken van pauzetijd. Teamleiders voelen zich gemotiveerd er werk van te maken.

Verder is het actieteam van mening dat er al meer in gesprek gegaan wordt over lastige zaken. In de gesprekken is er meer aandacht voor pauze nemen, zowel in positieve als negatieve zin (we hebben geen pauze kunnen nemen).

POLITIEDIENST DEN HAAG, DIENST REGIONALE RECHERCHE (DRR) AFDELING GENERIEKE OPSPORING

Vanaf 2013 vormt de politie één organisatie, die wordt aangestuurd door één korpschef. De organisatie is onderverdeeld in tien regionale eenheden, de Landelijke Eenheid en het Politiedienstencentrum. Iedere eenheid bestaat uit districten die op hun beurt bestaan uit teams. De Dienst Regionale Recherche (DRR) van de Eenheid Den Haag heeft verschillende afdelingen, waaronder de afdeling Generieke Opsporing. Het actieteam is aan de slag gegaan bij de afdeling Generieke opsporing (240 medewerkers). De afdeling Generieke opsporing houdt zich bezig met de uitvoering van tactisch en grootschalig opsporingsonderzoek, coördinatie van vermiste personen, gedragskundige advisering, cold case-aanpak en het uitvoeren van rechtshulpverzoeken. Het actieteam bestond uit 18 leden, zowel medewerkers als leidinggevenden waren vertegenwoordigd.

STIPPEN OP DE HORIZON

- ✓ Een betere en transparantere communicatie rondom veranderingen. Daarbij merkt een leidinggevende op dat communiceren vooral ook luisteren betekent (in plaats van alleen maar zenden).
- ✓ Elkaar meer vertellen over de lopende zaken waar je mee bezig bent en binnen de afdeling meer terugkoppeling geven op hoe zaken gelopen zijn.
- ✓ Een positieve werksfeer, waarin meer gelachen wordt, men successen viert, respectvoller met elkaar communiceert, elkaar ondersteunt en sterker maakt (in plaats van met elkaar concurreert).
- ✓ Het teamgevoel versterken door meer te praten over 'de goede zaak', het mooie en betekenisvolle van het werk, trots te zijn op het werk, meer de waardering te uiten over elkaars werk.

ACTIVITEITEN

1 Bureaubrede Briefing (BBB)
De aandacht ligt binnen deze BBB vaak op issues die negatieve energie oproepen. De actieteamleden zijn van mening dat de BBB veel meer benut zou kunnen worden voor het delen van successen.

2 Gezamenlijk teamoverleg
Een meer eenduidige, open en opbouwende wijze van terugkoppelen van organisatieveranderingen lijkt tot minder onrust te leiden. Twee actieteamleden zijn hierover met de teamleiders in gesprek gegaan.

3 Communicatie en aandacht van het Management Team (MT)
Werkplezier en trots op het werk worden vergroot als je er waardering voor ervaart van anderen. Het actieteam wilde de MT-leden aansporen om vaker oprechte interesse te tonen in wat medewerkers doen, zonder een bepaalde 'boodschap' mee te nemen.

4 Nieuwsbrief
Een ander initiatief om meer te delen binnen de afdeling over de stand van zaken is in lopende zaken, is om regelmatig een nieuwsbrief te verspreiden. Er is inmiddels een nieuwsbrief verspreid, op papier, die op bepaalde plekken is neergelegd. Dit is door medewerkers ervaren als een heel goed initiatief.

5 Sfeer tussen de teams
Twee teams zijn meer gaan samenwerken en ook meer in dezelfde ruimte gaan werken. Het resultaat was dat men elkaar vaker ziet en beter leert kennen. Er is hiervoor ook een gemeenschappelijke ruimte ingericht.

GELEERDE LESSEN

- ✓ Werkplezier wordt beïnvloed door waar je met elkaar over praat. De BBB laat zien dat waar je met elkaar over praat van invloed is op hoe je je werk(plezier) beleeft. En dat iedereen daar zelf een rol in kan nemen, door actief deel te nemen en inbreng te leveren aan een overleg.
- ✓ Management Team (MT)-leden aanspreken op verwachtingen. De actieteamleden zijn zich er meer bewust van geworden hoe je zelf een bijdrage kunt leveren aan het verbeteren van de werksfeer en je werkplezier.
- ✓ Samenwerking tussen teams vraagt facilitering. Als je wilt dat mensen elkaar meer opzoeken in het werk blijkt het van belang te zijn om dit ook met middelen te faciliteren. Dit is nu succesvol voor twee teams en dat betekent dat het ook uitgebreid kan worden naar andere samenwerkende teams.

OPBRENGSTEN

Er is meer communicatie ontstaan over successen. Dit heeft het gevoel van trots op en plezier in het werk versterkt. De BureauBrede Briefing (BBB) wordt uitgevoerd op een manier die positieve betrokkenheid van medewerkers versterkt en zichtbaar maakt waarmee iedereen bezig is. Het draagt op die manier bij aan meer eenheidsgevoel en een positieve werksfeer. De initiatieven van het Management Team om meer op teamkamers te komen en interesse te tonen worden positief ervaren. Ook de 'feedbackloops', waardoor de actieteamleden ruis in de communicatie tussen Management Team en medewerkers bespreekbaar kunnen maken, is hierop positief van invloed.

GEMEENTE ENSCHEDE

Enschede is een stad en gemeente in Twente. De gemeente telt circa 157.900 inwoners. Om de voortdurende transitie (duurzame energie, participatiesamenleving, decentralisatie zorg) in te kunnen vullen, wil de gemeente Enschede een flexibele, wendbare overheid zijn. In de gemeente Enschede is de afspraak dat de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie liggen. Dat voorkomt onnodig managen. Bij alle professionals faciliteert de gemeente ook eigenaarschap. Men moet de ruimte en het vertrouwen krijgen om invulling aan de eigen rol te geven. Het actieteam is binnen de Gemeente Enschede (ruim 1000 medewerkers) aan de slag gegaan met een actieteam van 8 leden, hierin waren zowel medewerkers als HR vertegenwoordigd.

STIPPEN OP DE HORIZON

- ✓ De gemeente Enschede wil naar een werkklimaat, waarin medewerkers verantwoordelijkheid nemen en initiatief tonen. Volgens de leden van het actieteam zijn het gevoel van veiligheid en vertrouwen hierbij belangrijke aandachtspunten.
- ✓ Open communicatie over diverse belangen van partijen (leidinggevende, medewerker, organisatie). Momenteel is elkaar aanspreken vooral gericht op gemaakte fouten en op correctie, dat wil zeggen op negatieve aspecten. Dit zou volgens het actieteam ook meer gericht kunnen zijn op positieve aspecten, feedback en elkaar complimenten geven.
- ✓ Meer aandacht vanuit de leiding voor de mens. Meer vertrouwen in ieders vakmanschap. En de signalen van zorg van de medewerkers horen, serieus nemen en oppakken, zodat er geen frustratie ontstaat als er niets met signalen gedaan wordt.

ACTIVITEITEN

1. Het voeren van meerdere gesprekken met collega's.
2. Positieve waardering tonen naar collega's.
3. Collega's via intranet om input vragen.

GELEERDE LESSEN

- ✓ Om gezamenlijk in de opwaartse spiraal te komen waarbij medewerkers verantwoordelijkheid nemen en initiatief nemen is een organisatiecultuur waarin vertrouwen en veiligheid centraal staan noodzakelijk. Het actieteam heeft ervaren dat deze cultuur gecreëerd kan worden door middel van open communicatie en het uitspreken van waardering.
- ✓ De wisselwerking tussen het management en de medewerkers is belangrijk. Hierbij vindt het actieteam het belangrijk dat in de gesprekken niet alleen de fouten en problemen centraal staan, maar dat er juist ook aandacht is voor successen en waardering. Volgens het actieteam is het hierbij noodzakelijk dat er zowel een top-down benadering is, waarbij het management meer openheid van zaken geeft, als een bottom-up benadering, waarbij de medewerkers meer in de verschillende processen betrokken worden. Deze gesprekken zouden volgens het actieteam vanuit een open, transparante benadering vorm gegeven moeten worden, waarbij signalen van de medewerkers niet alleen gehoord, maar ook serieus genomen en opgevolgd worden.

OPBRENGSTEN

De belangrijkste impact van het actieteam is dat binnen de gemeente Enschede het onderwerp van vertrouwen, veiligheid, open communicatie en waardering bespreekbaar gemaakt is. Er is een bewustwordingsproces in gang gezet. Gezien de ervaringen van het actieteam blijkt dat de medewerkers binnen de gemeente Enschede vertrouwen en veiligheid moeten ervaren om verantwoordelijkheid te kunnen nemen en initiatief kunnen nemen. Met open communicatie en het uitspreken van waardering wordt een positief werkklimaat gecreëerd, waarin medewerkers het gewenste gedrag kunnen en durven vertonen. Aan deze uitdaging voor de toekomst gaat het actieteam werken.

GEMEENTE HAAKSBERGEN

Gemeente Haaksbergen telt 24.257 inwoners. Er werken 140 mensen. Er is vanuit de gemeente Haaksbergen de wens om een positieve verandering in de organisatie-cultuur op gang te brengen. De gemeente Haaksbergen (140 medewerkers) zou graag zien dat er binnen de organisatie een open, transparante en professionele cultuur heerst, waarin medewerkers met trots en plezier hun werkzaamheden verrichten. Het actieteam bestond uit 6 leden, zowel medewerkers als HR waren vertegenwoordigd.

STIPPEN OP DE HORIZON

- ✓ Een betere samenwerking binnen en tussen teams, waarin open communicatie en bespreekbaarheid van zaken vanzelfsprekend is.
- ✓ Een mensgericht management met oog voor een wederkerige relatie, aandacht voor de persoon en zijn werk en het uitstralen van plezier in en trots op het werk binnen de gemeente.
- ✓ De aandacht van het management meer gericht op de mensen, in plaats van hoofdzakelijk op de taken/opdrachten.

ACTIVITEITEN

1 Interviewen van collega's
Hieruit kwam naar voren dat de trots er vooral is op het eigen werk en vaak ook wel op het team. De relatie met de leidinggevende kwam als aandachtspunt naar voren. De vele managementwisselingen lijken in de weg te staan dat er geïnvesteerd kan worden in een intensievere en langduriger relatieopbouw tussen leidinggevenden en teamleden.

2 'Warme landing' van de nieuwe managers
Omdat er juist in deze periode nieuwe managers aangesteld waren, wilde het actieteam bijdragen aan een 'warme landing' van deze nieuwe managers. Ook om een nieuwe toon te zetten voor de relatieopbouw tussen leidinggevenden en medewerkers. Het actieteam heeft dit bewerkstelligd met het organiseren van een persoonlijkere introductie van de nieuwe leidinggevenden. De leidinggevenden zijn nu zichtbaarder geworden voor medewerkers, en medewerkers zien dat ze zelf ook een verantwoordelijkheid hebben in de relatie met de leidinggevende.

3 Het opzetten van een 'inspiratiekamer'
Dit initiatief houdt in dat er een vergaderruimte is ingericht, die uitnodigend is voor ideevorming, open gesprekken, etc. Deze ruimte is voor iedere medewerker toegankelijk en is bedoeld om de muren tussen afdelingen te slechten en samen tot creatieve ideeën en nieuwe inzichten te komen.

4 Benutting van het intranet om openheid en kennis- en informatiedeling tussen medewerkers te bevorderen
Het actieteam heeft zichzelf ook op intranet geïntroduceerd. Onder andere door de belangrijkste resultaten van de Goed en Gezond Werken-scan, in combinatie met input vanuit interviews, op intranet te plaatsen aan de hand van een aansprekende infographic.

GELEERDE LESSEN

- ✓ **De kracht van het actieteam gedurende dit traject zat er vooral in dat ze oppakte waar op dat moment een kans lag om op aan te sluiten. De acties zijn bovendien concreet, patroondoorbrekend, haalbaar in een relatief kort tijdsbestek en ze leiden tot het successen die herkenbaar en zichtbaar zijn binnen de gemeente.**
- ✓ **Voor de actieteamleden persoonlijk waren belangrijke leerervaringen; dat het loont om jezelf kwetsbaar te durven opstellen en elkaar echt aan te spreken en vooral ook te bevragen. Dat leidt tot dialoog en daaropvolgend tot wederzijds begrip.**

OPBRENGSTEN
Er is een duidelijke stijging in de ervaren steun van de leidinggevende, de mate waarin medewerkers het gevoel hebben dat ze los kunnen komen van het werk, de ervaren mogelijkheden om de eigen werkomgeving en het werk zelf vorm te geven, het ervaren werkklimaat in de vorm van klimaat van bevlogenheid en de mate waarin mensen in een positieve flow hun werk kunnen doen. Daarnaast is een afname te zien in de ervaren werkdruk en in de mate dat de medewerkers zich uitgeput voelen.

RECHTBANK GELDERLAND

Sinds april 2013 is de rechtbank Gelderland één van de elf rechtbanken in Nederland. Het bestuur van de rechtbank is gevestigd in Arnhem. Aan het actieteam nemen twee teams van 'Familie en jeugd' en één team van 'Handel en Kanton' deel (totaal 123 medewerkers). Het actieteam bestond uit 9 leden, zowel leidinggevenden als rechters en secretarissen waren vertegenwoordigd.

STIPPEN OP DE HORIZON

- ✓ Voor het team van Handel en Kanton ligt de stip op de horizon in het anders structuren van het werk om de werkdruk op die manier te verlagen.
- ✓ Binnen het team Familie en Jeugd is stip op de horizon om de ervaren werkdruk te verlagen en de onderlinge werksfeer te verhogen door hier gezamenlijk aan te werken en bespreekbaar te maken.

ACTIVITEITEN - TEAM HANDEL EN KANTON

1 **Het gesprek openen over werkdruk en het structureren en organiseren van werk**
Door hier gezamenlijk over te praten en na te denken, worden alle leden van het team betrokken bij de veranderingen en acties, is er meer draagvlak en zijn medewerkers meer betrokken en ook medeverantwoordelijk voor de resultaten.

ACTIVITEITEN - TEAMS FAMILIE EN JEUGD

1 **Bijeenkomsten rondom verschillende thema's**
Door bijeenkomsten rondom verschillende thema's te organiseren, waarbij de medewerkers input kunnen leveren, worden ze actief betrokken in het proces. Hierdoor kunnen ze meedenken en komt het team gezamenlijk tot oplossingen die draagvlak hebben binnen het team. Waar gaan we mee aan de slag, hoe en wat kan een ieder hier individueel aan bijdragen? Er is hierdoor uiteindelijk meer draagvlak voor de acties/veranderingen en de medewerkers zijn meer betrokken en ook medeverantwoordelijk voor de resultaten.

DIVERSE ANDERE ACTIES

1 **Het organiseren van benen-op–tafel-sessies.**

2 **Het organiseren van een teambarbecue om buiten het kantoor in contact te staan.**

3 **Het inplannen van tijd voor de spoedzittingen.**

4 **Kijken naar de voorwaardelijke zitting van de bopz (bijzondere opname psychiatrische ziekenhuizen).**

5 **Werken met vaste zittingsdagen.**

GELEERDE LESSEN

- ✓ **Neem de tijd om aan verandering te werken; veranderingen zijn niet van vandaag op morgen gerealiseerd.**
- ✓ **Betrek anderen in het proces; je wilt namelijk dat de oplossingen gedragen worden binnen het team.**
- ✓ **Geef de kaders aan; waar zit de speelruimte? Wat is wel bespreekbaar en wat niet? Binnen welke kaders moeten de beslissingen passen of genomen worden?**
- ✓ **Manage de verwachtingen; niet alles is te realiseren en niet alles is mogelijk. Wat zijn de randvoorwaarden? Wat kunnen de medewerkers van het proces verwachten, maar wat ook niet?**
- ✓ **Wie is de eigenaar en de boodschapper? Wordt het proces getrokken door de leidinggevende of juist door een van de medewerkers? Wie kan de andere medewerkers het beste meenemen in het proces en wie neemt er dan dus het initiatief? Als het vanuit de leidinggevende komt en lijkt alsof het wordt opgelegd, kan dit juist contraproductief werken.**

OPBRENGSTEN

De uitkomsten van de Goed en Gezond Werken-scan na afloop van het traject laten een positieve beweging zien. Zo is er een duidelijke stijging in de ervaren autonomie en persoonlijke efficiëntie. Ook is er een verbetering als het gaat om de mate van cynisme.

HANZEHOGESCHOOL GRONINGEN

De Hanzehogeschool Groningen is de oudste en grootste HBO-instelling in de regio Noord-Nederland. Aan de hogeschool studeren 28.432 studenten en werken 3.280 medewerkers. Bij de Hanzehogeschool Groningen zijn er meerdere beleidsdocumenten ten aanzien van Goed en Gezond Werken aanwezig. Het actieteam, bestaande uit 7 leden, is aan de slag gegaan bij de ondersteunende medewerkers (obp'ers). Onder de obp'ers vallen de stafdiensten en de medewerkers die ondersteuning bieden aan de docententeams en/of aan het onderwijsmanagement (circa 2000 medewerkers). In het actieteam waren zowel medewerkers, leidinggevende als HR vertegenwoordigd.

STIPPEN OP DE HORIZON

- ✓ Een verbetering in de samenwerking en interactie met elkaar. Dit betreft zowel de samenwerking tussen het ondersteunend en beheerspersoneel (obp'ers) en de docenten, als tussen de obp'ers onderling in het eigen team.
- ✓ Medewerkers kunnen de piekmomenten meer zelf beïnvloeden, dan wel zijn beter in staat zelf regie te nemen in hoe ze hiermee omgaan.
- ✓ Het verdelen van taken meer op basis van kwaliteiten en affiniteiten van de individuele teamleden, zodat veel werk minder snel tot een gevoel van werkdruk leidt.
- ✓ Meer support van de leidinggevende: echt achter de mensen staan, actief meedenken en helpen om prioriteiten en mogelijkheden aan te geven. 'De mens in plaats van de taak op nummer één zetten', is daarbij een passend statement voor de toekomst.

ACTIVITEITEN

1 Collega's interviewen over werkdruk
In gesprekken met collega's wordt achterhaald wat zij zelf denken te kunnen doen aan het vormgeven van hun werk, wat zij verwachten van hun leidinggevende en van een goed werkend team. De gesprekken leverden goede input op voor experimenten in het vervolg.

2 In gesprek over de wijze waarop de taken in het team verdeeld worden
Er is gekeken of taken meer verdeeld kunnen worden op basis van iemands capaciteiten en interesses. Op die manier wordt de taakverdeling meer in gezamenlijkheid aangepakt.

3 Intensievere samenwerkingsrelaties opbouwen
Een actieteamlid liep langs bij collega's om zo verbinding te maken en een soepelere samenwerking te bereiken.

4 Actieplan voor het verminderen van werkdruk
Gezamenlijk heeft het team een actieplan geformuleerd voor het verminderen van de werkdruk. Dat maakte medewerkers bewust dat zij hier zelf en samen wat aan kunnen doen.

5 Bewuster opdrachten aannemen
Het actieteam ging aan de slag met 'het aannemen van opdrachten'. Het doel was om dit bewuster te doen: met goede afspraken en met het uitspreken van wederzijdse verwachtingen. Dit zorgt voor meer rolduidelijkheid.

GELEERDE LESSEN

- ✓ **Bewustwording is essentieel voor verandering. Dat betekent ook: de macht der gewoonte inzien en deze doorbreken. Kortom: nieuwe patronen ontwikkelen en die laten inslijpen. Dit vraagt tijd, want ingesleten gewoontes zijn hardnekkig en juist onder (werk)druk vallen mensen weer gauw terug in de oude patronen.**

VERVOLG GELEERDE LESSEN

- ✓ Samen sta je sterker in het drukke werk. Werken vanuit kwaliteiten en talenten maakt het werk op zich niet per se minder in hoeveelheid, maar vergroot wel het plezier in het werk. Vaak heeft dit tot gevolg dat de ervaren werkdruk omlaag gaat. Alleen de taken op een andere manier verdelen, is niet voldoende. Het team moet hierover het gesprek blijven voeren, vooral over hoe je het werk nog meer samen kunt doen en elkaars werk kunt verlichten.
- ✓ Belangrijke voorwaarden om het team blijvend te versterken, zijn onder andere: je kwetsbaar durven opstellen, veiligheid en vertrouwen ervaren, open zijn naar elkaar en accepteren dat iedereen verschillend is.
- ✓ Een goed begin (hoe neem je de opdracht aan) is het halve werk. Daarin kunnen medewerkers zich nog verder ontwikkelen. Dit zal uiteindelijk positief bijdragen aan het gevoel meer regie te hebben op de eigen werkdruk.
- ✓ De leidinggevende heeft een belangrijke ondersteunende rol. Vooral in het geven van oprechte aandacht aan de medewerkers als mens, in plaats van hoofdzakelijk op de taak. Een teamleider kan bovendien helpen om de prioriteiten helder te stellen en het team te ontlasten van onnodige werkzaamheden.

OPBRENGSTEN

De actieteamleden constateren dat mensen wat opener naar elkaar worden en ook meer meedenken met elkaar over de hantering van werkdruk. Door er meer met elkaar over in gesprek te zijn, ontstaat een vanzelfsprekender samenwerking en is het makkelijker om elkaar te helpen en hulp aan te bieden.

HORIZON COLLEGE

Het Horizon College is een regionaal opleidingscentrum (ROC) in Noord-Kennemerland, West-Friesland en Zaanstreek-Waterland. De onderwijsinstelling telt ruim 11.000 studenten – zowel jongeren als volwassenen – met ongeveer 1.200 medewerkers. Daarmee zijn ze de grootste onderwijsinstelling boven het Noordzeekanaal. De verschillende vestigingen van het Horizon College zijn in Alkmaar, Heerhugowaard, Hoorn en Purmerend. Het Goed en Gezond Werken-traject wordt uitgevoerd bij de afdeling Horeca in Heerhugowaard (33 medewerkers). Wanneer er gesproken wordt over het Horizon College wordt hiermee deze specifieke afdeling bedoeld.
Het actieteam bestond uit 8 leden, zowel docenten, leidinggevenden als HR waren vertegenwoordigd.

STIPPEN OP DE HORIZON

- ✓ Onderzoeken waar wat vaker een grens aangegeven zou kunnen worden om de werkdruk te verlagen.
- ✓ Meer bewust zijn van welke keuzes gemaakt worden, of iets direct aandacht behoeft of dat het ook wel even kan wachten.
- ✓ De lat zelf minder hoog leggen wat betreft de eigen percepties over hoe goed je moet zijn als docent, om de ervaren werkdruk te verlagen.
- ✓ Efficiënter gebruikmaken van al ontwikkeld lesmateriaal (zoals PowerPoint-presentaties), waar je als docent gebruik van kunt maken om zo de werkdruk te verlagen.
- ✓ Administratieve taken aantrekkelijker maken door ze bijvoorbeeld bewuster in te plannen, samen te doen met collega's of door een beter beeld te hebben van waarom je ze doet.

ACTIVITEITEN

1 Het verdelen van de neventaken op basis van het werkbelevingskwadrant

Waar ben ik goed in en waarin niet? Wat vind ik leuk en wat niet? Door met deze vragen aan de slag te gaan, wordt er voor gezorgd dat de medewerkers energie halen uit de neventaken die ze uitvoeren, omdat het taken zijn die ze leuk vinden (om te leren) of waar ze goed in zijn.

2 Het geven van feedback aan collega's via het 'kernkwadrantenspel'

Hierbij worden medewerkers in kleine groepjes verdeeld. Vervolgens gaan ze het gesprek aan over de kwaliteiten die iemand bezit, met daaraan ook gekoppeld de keerzijden van die kwaliteiten (die zich bijvoorbeeld voordoen als iemand doorschiet in bepaald gedrag).

GELEERDE LESSEN

✓ **Maak bewust meer gebruik van eigen en elkaars kwaliteiten en energiegevers. Het gesprek aangaan over ieders kwaliteiten en affiniteiten in de taakuitvoering lijkt op meerdere manieren bij te dragen aan vermindering van (het gevoel van) werkdruk. Op individueel niveau betekent het bovendien dat medewerkers meer uitgaan van wat hen écht motiveert en energie geeft in het werk. Hoe meer daaraan tegemoet gekomen kan worden, hoe minder 'druk' ervaren wordt in de werkuitvoering.**

Feedback geven is belangrijk en kan op verschillende manieren. Corrigeren en feedback geven, betekent nadrukkelijk ook: de ander een vraag stellen. Aanspreken is meer dan corrigeren. Regelmatig positieve feedback geven, is een voorwaarde voor het op effectieve wijze geven van kritische feedback. Verpak kritiek niet als compliment. Dat is dubbelzinnig en versterkt juist wantrouwen bij de ander.

Een actie is sterk als die ook leidt tot een concreet en direct zichtbaar resultaat. Sterk aan de acties van het actieteam was dat er een heel concreet doel was voor het volgende schooljaar. Datgene waarmee is geëxperimenteerd, kon gelijk ten uitvoer gebracht worden.

OPBRENGSTEN

Op meerdere vlakken is een positieve verandering te zien, ten aanzien van de eerste meting voorafgaande aan het traject. Zo zijn de ervaren persoonlijke effectiviteit, mogelijkheden om eigen regie te nemen en klimaat van bevlogenheid gestegen. Daarnaast is er een afname in de ervaren werkdruk en in de mate dat de medewerkers zich uitgeput voelen.

HYPERION LYCEUM

Het Hyperion Lyceum is een algemeen bijzondere school voor voorbereidend wetenschappelijk onderwijs in Amsterdam (84 medewerkers). De school is sinds 2012 gevestigd in Overhoeks in Amsterdam-Noord. Het Hyperion Lyceum wil zich onderscheiden van andere scholen door vakoverstijgende projecten te creëren. Het Hyperion Lyceum heeft per schooljaar plaats voor maximaal 135 nieuwe leerlingen. Het actieteam bestond uit 9 leden, zowel docenten als directie waren vertegenwoordigd.

STIPPEN OP DE HORIZON

- ✓ Het kunnen aangeven van *grenzen* en ook het respecteren van grenzen moet beter bespreekbaar worden.
- ✓ Het actieteam geeft aan dat er veel activiteiten ad hoc zijn of ad hoc over komen en dat de jaarplanning daarmee erg vol komt te zitten. Dit veroorzaakt veel werkdruk. Het actieteam wil graag gezamenlijk met andere collega's werken aan een evenwichtigere jaarplanning en aan de structuur van de activiteiten.
- ✓ Meer helderheid over organisatie en rolduidelijkheid. Wie doet wat en wie is waarvoor verantwoordelijk? Doordat dit vaak niet duidelijk is, levert dit extra werkdruk op.gedaan wordt.

ACTIVITEITEN - GRENZEN AANGEVEN

1 De gesprekkencyclus opnieuw voor het voetlicht brengen
De gesprekscyclus zou een middel kunnen zijn om op individueel niveau de ruimte te bieden om het gesprek met de leidinggevende aan te gaan over grenzen en wat medewerkers nodig hebben om hiermee om te gaan.

2 Inloopuren bij de teamleider realiseren
Op deze inloopuren zouden medewerkers laagdrempelig binnen kunnen lopen om zaken te bespreken.

3 Het stellen van grenzen richting leerlingen
Binnen het actieteam wordt ervaren dat niet iedereen op dezelfde lijn zit als het gaat om het stellen van grenzen naar de leerlingen. Het actieteam geeft aan dat dit wel van belang is.

ACTIVITEITEN - STRUCTUUR CREËREN

1 Activiteiten die in de jaarplanning staan volledig en gestructureerd uitwerken
Zo is inzichtelijk wie eigenaar is en wat afspraken zijn.

2 Het afgelopen schooljaar evalueren
Om zo vast te stellen wat er goed ging en wat ging minder goed.

3 Het vaststellen van de jaaragenda
Hierin zijn de activiteiten van volgend jaar opgenomen met duidelijke prioriteiten.

ACTIVITEITEN - ROLDUIDELIJKHEID CREEREN

1 Een smoelenboek maken
Binnen het Hyperion Lyceum is er sprake van onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden. Een concrete uitwerking hiervan zou een smoelenboek zijn, waarin per rol de taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn uitgewerkt. Het smoelenboek (inclusief ACB-taken) is in de maak en het overzicht van taken en taakuren is inmiddels gedeeld met team.

GELEERDE LESSEN

- ✓ Bepaal samen de prioriteiten.
- ✓ Maak bewust keuzes; wat is haalbaar en wat is daarvoor nodig?
- ✓ Creëer duidelijkheid; wie doet wat, wat zijn de verwachtingen en de verantwoordelijkheden.
- ✓ Communiceren; het stellen van prioriteiten, maken van keuzes en creëren van duidelijkheid heeft geen effect als het niet met de medewerkers gedeeld wordt.

OPBRENGSTEN

De impact van het actieteam bij het Hyperion Lyceum is zich nog steeds aan het ontwikkelen. Het actieteam heeft meerdere gesprekken gevoerd, informatie opgehaald en inzichten ontwikkeld. Deze inzichten zet het actieteam nu om in concrete acties (zie boven).

Duidelijk is dat het gehele traject inzicht heeft gegeven in een aantal aandachtspunten (stellen van prioriteiten, maken van bewuste keuzes, creëren van duidelijkheid en communiceren). Het is nu aan alle medewerkers van het Hyperion Lyceum om hiermee aan de slag te gaan en dat gezamenlijk verder vorm te geven.

DE LINGE

Stichting voorschools en primair onderwijs De Linge is een scholengemeenschap bestaande uit 9 verschillende locaties. De Linge biedt opvang voor en onderwijs aan kinderen van 0 tot 13 jaar in de gemeente Lingewaard. Binnen de stichting vallen zes Integrale Kindcentra (IKC's) met onderwijs en opvang onder één dak, twee basisscholen met opvangmogelijkheden en een school voor speciaal basisonderwijs (totaal 267 medewerkers). Binnen de verschillende locaties van De Linge heerst een cultuur van samenwerken, gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen en resultaatgericht werken. Het actieteam bestond uit 12 medewerkers, zowel onderwijspersoneel, pedagogisch medewerkers, leidinggevenden als directie waren vertegenwoordigd.

STIPPEN OP DE HORIZON

- ✓ Dat de medewerkers van De Linge eigen regie nemen; hoe kunnen de medewerkers hun eigen werkomgeving en werkprocessen zo vormgeven dat het de werkstress minimaliseert en het werkplezier vergroot?
- ✓ Ruimte om bewust keuzes te maken. Aandacht voor wat echt belangrijk is (de kinderen) en bewuste keuzes in de administratieve lasten.
- ✓ Het bewaken van de werk-privé balans; niet meer in privétijd aan het werk zijn.
- ✓ Het (kleine percentage) ongewenst gedrag aanpakken en het ervaren van ongewenste gedrag bespreekbaar maken.

ACTIVITEITEN

1. Keuzes maken in administratieve taken
2. Keuzes maken in agendabeheer
3. Positieve waarderende insteek naar collega's (geven van complimenten)
4. Teamgesprekken met de leidinggevende op basis van de uitkomsten van de Goed en Gezond Werken-scan

GELEERDE LESSEN

- ✓ **Openheid. De oplossingen voor knelpunten komen vooral naar voren uit gesprekken die collega's onderling en met hun leidinggevende voeren. De oplossing wordt pas gevonden wanneer het gesprek gevoerd wordt.**
- ✓ **Van werkdruk naar werkplezier op basis van onderling contact. Het ontvangen van waardering, goed samenwerken, successen delen en aandacht voor de medewerkers vanuit de leiding zijn hierin van belang.**
- ✓ **Bewuste keuzes maken. Door samen kritisch te kijken en te overleggen over wat nodig is en wat niet, kunnen bewuste keuzes gemaakt worden die bijdragen aan het voorkomen van onnodige werkdruk. Hierin staan vertrouwen en verantwoordelijkheid centraal.**
- ✓ **Waardering voor en erkenning van diversiteit. Door met elkaar in gesprek te blijven over hoe ieders talent bijdraagt aan de doelen van de organisatie, ontstaat waardering en erkenning voor diversiteit.**

OPBRENGSTEN

Er is een stijging in vitaliteit (werkplezier) en beter los kunnen komen van het werk (werk-privé balans) te zien. Ook is er een daling in ongewenst gedrag en ervaren medewerkers het onderwerp ongewenst gedrag als meer bespreekbaar.

Daarnaast heeft het actieteam 27,5% van de deelnemers die de vragenlijst heeft ingevuld, aangezet tot het zelf ondernemen van acties.

IHS (EUR)

Het Instituut voor Huisvesting en Stedelijke Ontwikkeling (IHS) is een onderwijs-, advies- en onderzoeksinstituut van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) (56 medewerkers). IHS is een instituut voor internationaal onderwijs dat zich richt op de onderwerpen Housing, Urban Development, Urban Management en Urban Policy en Planning. Hiertoe worden (master) cursussen gegeven in binnen- en buitenland en is IHS actief in internationale projecten. Het actieteam bestond uit 7 leden, zowel medewerkers (wetenschappelijk en ondersteunend) als leidinggevenden waren vertegenwoordigd.

STIPPEN OP DE HORIZON

✓ Het terugdringen van ongewenst gedrag op de werkvloer. Het actieteam wil zich hierbij vooral richten op het bevorderen van gewenst gedrag.

ACTIVITEITEN

1 Het gesprek binnen IHS starten

Het actieteam heeft zichzelf en ook de resultaten van de Goed en Gezond Werken-scan in medewerkers-bijeenkomsten gepresenteerd. Het doel hiervan was de zichtbaarheid van het actieteam vergroten en het gesprek te starten. Er speelde echter op dat moment veel binnen IHS.

2 Een transparant protocol ontwikkelen rondom het thema 'hoe gaan we met elkaar om'

Het actieteam heeft gewerkt aan een intern convenant met de standaard van gewenst gedrag als het gaat om onderlinge omgangsvormen. Het concept-convenant is toegespitst op IHS als organisatie en is een werkdocument dat nu klaar ligt om met de medewerkers te bespreken, aan te scherpen en definitief te maken.

3 Opstarten van allerlei acties onder de noemer 'happy stuff'

Een voorbeeld hiervan is dat er twee keer per week fruit neergezet werd voor de medewerkers. Via deze kleinere acties wil het actieteam een positievere werksfeer creëren.

GELEERDE LESSEN

- ✓ Het creëren van duidelijke verwachtingen. Het formuleren van transparante procedures en hier open over communiceren leidt tot minder onduidelijkheden. Hierdoor ontstaat er een betere werksfeer, waarin alle medewerkers gelijkwaardig en met respect behandeld kunnen worden. Het creëren van deze transparante procedures is ook van groot belang voor het aanmoedigen van gewenst gedrag en tegengaan van ongewenst gedrag.
- ✓ Continuïteit binnen het actieteam is bevorderlijk. Doordat er veel wisseling was in de deelnemers van de bijeenkomsten is het actieteam geen coherente groep geworden.
- ✓ Timing van de werkwijze. Het narratief is blijven hangen bij een incident dat heeft plaatsgevonden en de daarbij horende negatieve gevoelens. Het is nog niet omgebogen naar gewenst gedrag. Hierbij concludeert het actieteam dat het wellicht nog te vroeg was voor deze werkwijze.
- ✓ Het belang van structuur in het proces. Het actieteam geeft aan behoefte te hebben gehad aan meer structuur in het proces. Ook had het graag inzicht gehad in de stappen die andere organisaties met vergelijkbare problematiek zetten om ermee om te gaan.

OPBRENGSTEN

Het actieteam heeft een eerste bijdrage kunnen leveren aan het terugdringen van ongewenst gedrag en het creëren van een positieve werksfeer. Met name door de aandacht voor, en het bespreekbaar maken van het onderwerp.

Vanwege de huidige situatie binnen IHS is ervoor gekozen om geen nameting te doen. Het actieteam heeft hierbij als reden aangegeven dat het te vroeg is om de medewerkers opnieuw de vragenlijst in te laten vullen, aangezien er nog te weinig veranderd is in de situatie.

Een concrete impact is het convenant dat het actieteam heeft gemaakt. Deze is in concept af en ter informatie gedeeld met de staf. De volgende stap is om dit convenant te implementeren in de organisatie en om gezamenlijk het gesprek hierover aan te gaan. Het convenant kan op die wijze gebruikt worden om de stap te maken van de negativiteit van het incident en het ongewenste gedrag naar het gewenste gedrag.

TU DELFT, FACULTEIT LUCHTVAART- EN RUIMTEVAARTTECHNIEK

De Faculteit Luchtvaart- en Ruimtevaarttechniek aan de Technische Universiteit Delft in Nederland leidt studenten op tot ingenieurs op gebied van luchtvaart- en/of ruimtevaarttechniek en doet onderzoek in deze en aanverwante disciplines zoals windenergie. Met 27 hoogleraren, 80 onderzoekers en docenten, meer dan 220 promovendi en 2700 bachelor- en masterstudenten is de faculteit Luchtvaart- en Ruimtevaarttechniek aan de TU Delft een van de grootste en meest veelzijdige wetenschappelijke gemeenschappen op luchtvaart- en ruimtevaartgebied, in de wereld (totaal 300 medewerkers). Het actieteam bestond uit 7 leden, zowel medewerkers als HR waren vertegenwoordigd.

STIPPEN OP DE HORIZON

- ✓ Meer samenwerken, meer kennis delen, meer werken in teams, vanuit een gezamenlijk doel. Men ervaart momenteel dat er veel nadruk ligt op het individuele 'succesvol zijn'. Het 'gehengel' om geld versterkt de onderlinge competitie juist en de onderlinge omgangsvormen komen daardoor ook onder druk te staan.
- ✓ Open communicatie in plaats van 'praten over elkaar' of het gesprek met elkaar vermijden. Nu richt de communicatie zich vaak nog hoofdzakelijk op de technische kant, in plaats van op de relationele kant. Meer oog hebben voor de samenwerkingsrelaties kan juist het plezier in het samenwerken als team vergroten.
- ✓ Meer zelf verantwoordelijkheid nemen en minder de schuld bij een ander leggen als iets niet goed loopt. Elkaar meer waarderen voor ieders bijdrage. Vanuit vertrouwen in elkaar ga je ook eerder samen initiatieven nemen.
- ✓ Het voorbeeldgedrag vanuit de leidinggevenden kan in dit alles ook versterkt worden.

ACTIVITEITEN

1 Coaching voor medewerkers / promovendi in andere teams

Een actieteamlid wil zich aanbieden als coach voor medewerkers van andere afdelingen, op basis van zijn expertise en kwaliteiten.

2 Het gesprek aangaan over competenties

In de teams het gesprek aangaan met medewerkers over ieders competenties, wat mensen voor zichzelf verder willen uitbouwen en wat ze te bieden zouden hebben aan anderen De verwachting is dat dit de samenwerking en de werksfeer zal verbeteren en daarmee het werkdrukgevoel zal verlagen.

3 Mogelijkheid van loopbaangesprekken

Een loopbaangesprek zou als een aanbod gedaan kunnen worden aan mensen, zonder dat het verplicht is. Het doel ervan is om na te denken en te praten over hoe mensen hun loopbaan zien en wat ze kunnen doen ten aanzien van hun eigen ontwikkeling om hun werk leuk te houden. Hierover wordt een gesprek gevoerd met de afdelingsvoorzitter.

GELEERDE LESSEN

- ✓ Richt je vooral op dat waar je invloed op hebt. Wat betreft 'the big issues' binnen de organisatie is het moeilijk om daar veel invloed op te hebben.
- ✓ Het actieteam is heterogeen samengesteld en daardoor is er meer contact geweest met collega's. Er zijn deuren open gegaan en medewerkers zijn in gesprek gekomen met mensen die aanvankelijk niet zo benaderbaar leken. Communiceren binnen het actieteam zelf en met de 'achterban' die daarbij hoort, betekent dat je als actieteam steeds meer mensen meeneemt in het bespreken van het thema en het belang ervan.
- ✓ Hou daarbij wel steeds het grotere doel - de werkdrukverlichting - als focus vast: wat draagt deze actie bij aan vergroting van het werkplezier en daardoor aan verlaging van het werkdrukgevoel?
- ✓ Bij de samenstelling van een (actie)team is het belangrijk om de teamdoelstelling en de verwachtingen ten aanzien van de samenwerking vooraf goed te bespreken. Zo kunnen meerdere zaken tegelijk opgepakt worden en voelen medewerkers zich tegelijkertijd gesteund door collega-teamleden.

OPBRENGSTEN

De ideeën en acties die het actieteam bedacht heeft, zijn volgens hen goed en praktisch uitvoerbaar. Een aantal goed uitgewerkte plannen staan nu in de startblokken om verder uitgevoerd te worden. Door als actieteam bezig te zijn met het thema 'werkdruk', heeft het een podium gekregen.

Het team heeft eveneens geleerd om samenwerking over bekende grenzen bewust op te zoeken. Het actieteam heeft meer aandacht en oog gekregen voor hoe je bij een teamsamenstelling en een teamdoel de mensen bij elkaar kunt zoeken die de beste aanvullende skills hebben. Dus: hoe is een goede mix van kwaliteiten en vaardigheden te vinden in teams.

PLANT SCIENCES GROUP (PSG), WUR

Plant Sciences Group is één van de kenniseenheden van Wageningen University & Research en bestaat uit Wageningen Plant Research (WPR) en het departement Plantwetenschappen (totaal 1432 medewerkers). WPR vertaalt wetenschap naar oplossingen voor het bedrijfsleven en andersom vertaalt zij de kennisbehoefte van bedrijven naar wetenschappelijk onderzoek. Het departement Plantwetenschappen richt zich primair op het opleiden van Bachelor- en Masterstudenten en het doen van fundamenteel wetenschappelijk onderzoek. Bij beide onderdelen staan de life sciences centraal en daarbinnen meer specifiek de plantwetenschappen. Het actieteam bestond uit 9 leden, zowel medewerkers als HR waren vertegenwoordigd.

STIPPEN OP DE HORIZON

- ✓ Meer aandacht en rust voor dat wat echt belangrijk en betekenisvol is in het werk. Dat levert op den duur veel op, in ieder geval meer werkplezier en het gevoel betekenisvol bezig te zijn.
- ✓ Meer denken en werken vanuit het team. Daarbij kunnen de talenten van mensen meer ingezet worden, waardoor iedereen zoveel mogelijk doet waar hij goed in is en affiniteit mee heeft. Dat maakt het werk uiteindelijk lichter. Daarbij ook meer elkaars kennis en ervaring delen in plaats van het voor jezelf te houden.
- ✓ Grenzen kunnen aangeven en prioriteiten stellen, waardoor het werkstressgevoel in het hoofd afneemt.
- ✓ Flexibiliteit in de planning bouwen; nu staat alles vaak op het maximum ingesteld en is de rek eruit als dingen onverwacht anders lopen. Ook zorgen dat de organisatorische basis op orde is, dan kost dat minder tijd.

ACTIVITEITEN

Allereerst heeft het actieteam zich vooral gericht op zaken die dicht bij henzelf liggen, om het eigen werkdrukgevoel beter te hanteren. Daarna is het team gezamenlijke acties gaan doen:

1 Bewust samen 'klussen' oppakken
Klussen die niet boven aan de prioriteitenlijst staan, maar wel gedaan moeten worden en daardoor ook 'ruimte' innemen. Verschillende actieteamleden nemen zo'n klus voor hun rekening.

2 Poster
Deze poster wordt verspreid om de aandacht te richten op het werkstressthema. De eerste poster geeft een terugkoppeling van de resultaten van de Goed en Gezond Werken-scan. Gekoppeld aan die poster zitten ook aandachttrekkers ten aanzien van reeds lopende activiteiten. Met post-its wordt in de vorm van tips en vragen feedback gegeven. Het actieteam kan deze reacties vervolgens weer gebruiken om volgende acties op te zetten.

GELEERDE LESSEN

- ✓ **Durf hulp te vragen! Samen een klus klaren is leuker en gezelliger. Het is betekenisvol dat je elkaar kunt helpen en dat je in een open sfeer met elkaar ergens mee bezig bent.**
- ✓ **Goed voorbeeld doet goed volgen: anderen vinden het ook leuk om iets samen op te pakken.**
- ✓ **Samen dingen doen, geeft het gevoel dat je elkaar meer kunt ondersteunen in plaats van dat je denkt dat je alles zelf moet oplossen. Dat verlicht (het gevoel van) werkdruk.**
- ✓ **Kies een gezamenlijk initiatief dat je op kunt pakken waar je zelf invloed op hebt. Dus neem die invloed.**

VERVOLG GELEERDE LESSEN

- ✓ Maak ook duidelijk wat de urgentie of het belang is van de gezamenlijke activiteit, zodat mensen het leuk vinden om eraan bij te dragen. Zorg ook voor een duidelijke deadline, waardoor het geen energielekkende sleepklus wordt. Vier uiteindelijk het succes a ls het resultaat bereikt is.
- ✓ Stel zelf prioriteiten; waar word je blij van, waar wil je je energie op inzetten, wat is betekenisvol voor je? Door hierop te focussen ga je vanzelf andere prioriteiten leggen om dat wat belangrijk is ook echt mogelijk te maken.
- ✓ De diversiteit in de samenstelling van het actieteam geeft een meerwaarde.
- ✓ De werkdrukscan heeft deuren geopend. Waar eerst nog wat terughoudendheid was bij de directie en HR heeft het actieteam de werkdrukscan gepromoot en is HR aangehaakt. Dit heeft ook zijn effect op het te ontwikkelen beleid.

OPBRENGSTEN

Het traject heeft aanzet gegeven tot meer samenwerken. Samenwerken leverde ook direct winst op: inzichten en deskundigheid worden meer gedeeld, het levert meer werkplezier en meer begrip op. Ook bleek de uitwisseling met lopende HR-initiatieven positief. Werkdruk staat nu als thema op de kaart, mensen worden er zich bewuster van. Ook in de zin van: wat kan je er zelf aan doen, en wat is er beschikbaar aan mogelijkheden binnen de WUR?

BOSCH

De Bosch Groep is een wereldwijd toonaangevend technologiebedrijf en dienstverlener. De Bosch Groep bestaat uit "Robert Bosch GmbH" en ongeveer 440 dochter- en regionale maatschappijen in ongeveer 60 landen. De activiteiten van de Bosch Groep zijn onderverdeeld in vier bedrijfssectoren: Mobility Solutions, Industrial Technology, Consumer Goods en Energy and Building Technology. Het actieteam is aan de slag gegaan bij Bosch Transmission Technology BV in Tilburg.

Bosch Transmission Technology BV is marktleider op het gebied van ontwikkeling en massafabricage van duwbanden voor de continu variabele transmissie (CVT). Inmiddels is het bedrijf verantwoordelijk voor tal van innovaties op CVT-gebied. Bij Bosch Transmission Technology werken zo'n 1.700 medewerkers. Het bedrijf is onderdeel van de Bosch Groep. Het actieteam bestond uit 6 leden, zowel medewerkers, leidinggevenden als HR waren vertegenwoordigd.

STIPPEN OP DE HORIZON

✓ De aanspreekcultuur in de organisatie verbeteren. De wens is dat medewerkers elkaar gaan aanspreken op onveilig en ongewenst gedrag en dat er een cultuur ontstaat waarin het normaal is om risico's te melden en elkaar aan te spreken op gedrag.

ACTIVITEITEN

1. Het starten van het Social Safety Ambassadeur Programma.
2. Het opzetten van de gedragsregel Quiz.
3. Het splitsen van het Risico/ Ongeval/ Incident-formulier.
4. Introductie van het Agendapunt Veiligheid & Gedrag.

GELEERDE LESSEN

✓ Voorbeeldgedrag van de leidinggevenden. Zij moeten het voorbeeldgedrag vertonen aan de andere medewerkers. En dan niet alleen als het gaat om het (on)veilige gedrag, maar juist ook als het gaat om het aanspreekgedrag. Als de medewerkers zien dat hun leiding-gevenden dit niet doen, zullen zij dit gedrag zelf ook niet gaan vertonen.

✓ Het samen doen, geeft energie. Doorgaans is iedereen enthousiast, wanneer duidelijk wordt hoe de werksfeer en het gevoel van sociale veiligheid toe kan nemen door het net even anders te doen en elkaar wél aan te spreken.

VERVOLG GELEERDE LESSEN

- ✓ Effect van hiërarchie. Voor medewerkers is het makkelijker om iemand te betrekken en aan te spreken als het gaat om een collega. Het aanspreken van een ploegleider kan voor de medewerkers lastig zijn door de hiërarchische verhoudingen. De Social Safety Ambassadeur heeft hierin een rol als meldpunt voor de medewerkers van de werkvloer en het bespreekbaar maken met de ploegleiders.

- ✓ Aansluiten bij de leefwereld van de medewerkers. De voorbeelden moeten voor de medewerkers herkenbaar en aansprekend zijn om überhaupt de gesprekken en discussies te openen. Wanneer deze voorbeelden niet aansluiten bij de leefwereld van de medewerkers worden ze weggewuifd en wordt het doel niet bereikt.

- ✓ Humor gebruiken. Het wijzende vingertje werkt volgens het actieteam niet in deze context. Ook tussen collega's onderling is dit niet de juiste toon. Het actieteam heeft ervaren dat met humor de discussie geopend kan worden.

- ✓ Het effect van de multinational. Werken in een grote organisatie heeft een effect op de snelheid, waarmee beslissingen genomen worden. Op basis hiervan heeft het actieteam soms verwachtingen bij moeten stellen en heeft het actieteam zich gerealiseerd dat dingen tijd kosten. Hierbij heeft het actieteam de doelen bijgesteld naar haalbare doelen en de planningen aangepast aan de kaders van de organisatie.

OPBRENGSTEN

De belangrijkste impact van het actieteam is dat er op stakeholderniveau meer bewustzijn is ontstaan rondom het gewenste gedrag. De concrete acties van het actieteam moeten in de komende maanden verder geïmplementeerd worden. Het netwerk van Social Safety Ambassadeurs moet gaan groeien, de beeldkrant moet live om de discussie te gaan openen en ook het splitsen van de formulieren moet nog daadwerkelijk tot stand komen. Het actieteam heeft er vertrouwen in dat de acties ook daadwerkelijk verder uitgevoerd en geïmplementeerd gaan worden. Nog belangrijker, zij hebben nog steeds het vertrouwen dat deze acties bij gaan dragen aan het bereiken van het gewenste effect: elkaar aanspreken als het gaat om onveilig gedrag.

NYLOPLAST

Nyloplast is een belangrijke partner en schakel in het verbinden van ondergrondse drukloze leidingsystemen in een groot aantal Europese landen. Nyloplast (100 medewerkers) profileert zich als een innovatieve en professionele werkgever. De kenmerken die ze toeschrijven aan de organisatiecultuur zijn informeel, korte communicatielijnen en aandacht voor de veiligheid en het welzijn van de medewerkers. Het actieteam bestond uit 8 leden, zowel medewerkers, leidinggevenden, directie als HR waren vertegenwoordigd.

STIPPEN OP DE HORIZON

- ✓ Elkaar met respect en niet veroordelend aanspreken, anderen in hun waarde laten ook als ze verschillend zijn en verschillend handelen, het gesprek met elkaar aangaan vanuit een positieve basis, meer samenwerken en elkaar ondersteunen (ook tussen afdelingen) en uiteindelijk: meer werkplezier en een fijne werksfeer.
- ✓ Vaker positieve waardering naar elkaar uitspreken over de zaken die goed gaan.
- ✓ Meer aandacht voor de input van medewerkers over hoe het werk beter uitgevoerd kan worden.

ACTIVITEITEN

1 Een positieve beweging in gang zetten
Het werken aan bewuster positieve waardering uiten naar anderen. Bijvoorbeeld door als medewerker tegen een collega te zeggen 'We zijn goed bezig'. Maar ook door als leidinggevende bewust waardering te uiten in de vorm van positieve aandacht en traktatie. Een vorm van positieve beïnvloeding van de werksfeer bleek om je collega uit jezelf te vragen of je ze even kan helpen; dit is een welkome vorm van collegiale support en steun.

2 In gesprek gaan
Tegelijkertijd zijn de leden van het actieteam ook bewust in gesprek gegaan met anderen op het moment dat ze negatief of ongewenst gedrag signaleerden. Een vragende vorm van aanspreken is daarbij helpender dan een direct oordelende of corrigerende vorm van aanspreken.

3 Aanspreken
Als een collega ongewenst gedrag vertoont, kunnen collega's diegene daarop aanspreken, hierbij blijkt het wel prettig om daar een maatje bij te hebben. Zo hebben gedurende het Goed en Gezond Werken-traject de actieteamleden meerdere malen als elkaars maatje opgetreden.

GELEERDE LESSEN

- ✓ Stel vragen en oordeel niet te snel.
- ✓ Wanneer je iets bespreekbaar wilt maken: doe het zo snel mogelijk. Zoek het goede moment en plaats uit om intensief het gesprek aan te gaan, dus liefst wanneer de emotie iets geluwd is en iemand even apart genomen kan worden.
- ✓ Heb serieuze aandacht en doe iets met de inbreng van de medewerker.
- ✓ Frustraties over terugkerende problemen in de werkprocessen kunnen een voedingsbodem voor ongewenst gedrag vormen. Gebleken is dat serieuze aandacht hiervoor van de leidinggevende veel positieve effecten teweeg bracht bij medewerkers: zij voelen zich gehoord, wat het werkplezier en de werksfeer ten goede komt.
- ✓ Voor echte beweging in cultuurverandering moet iedereen een voorbeeld zijn van gewenst gedrag.
- ✓ Om de ingezette beweging verder te brengen, is het belangrijk dat iedere medewerker die serieus en alert reageert op de omgangsvormen daar een positieve reactie op krijgt, bijvoorbeeld van iemand uit het actieteam.
- ✓ Een positief werkklimaat met gewenste omgangsvormen creëer je niet door er alleen maar over te praten, maar vooral door het te DOEN (elkaar helpen, elkaar steunen en supporten).
- ✓ Breid de cirkel van positieve beïnvloeding uit met 'maatjes'. De beweging die vanuit het actieteam ontstaan is, kan nog groter gemaakt worden door het aankoppelen van maatjes: medewerkers die benaderd worden door de actieteamleden om ook actief een bijdrage te leveren.

OPBRENGSTEN

Gezien de ervaringen van het actieteam en de resultaten van de Goed en Gezond Werken-scan blijkt dat het actieteam een positieve beweging in gang heeft gezet. De medewerkers ervaren een positiever werkklimaat en ervaren dat er meer ruimte is om ongewenst gedrag te bespreken.

MC DONALDS'S

McDonald's Corporation is wereldwijd de grootste restaurantketen met meer dan 36.000 restaurants in meer dan 100 landen. McDonald's is een franchiseorganisatie waarbij 70% van de restaurants eigendom is van lokale zelfstandige ondernemers. McDonald's Nederland is onderdeel van de McDonald's Corporation en telt 223 restaurants in handen van een franchise-ondernemer en 22 restaurants van McDonald's zelf. Het actieteam Goed en Gezond Werken is aan de slag gegaan binnen één specifieke locatie in Den Haag (80 medewerkers). Deze locatie is onderdeel van McDonald's Nederland en is geen franchiseonderneming. Binnen McDonald's Nederland is een klachtenregeling voorhanden. Er zijn gedragsregels en een klachtenprocedure, maar die zijn niet echt 'levend' onder de medewerkers. Het actieteam bestond uit 8 leden, zowel medewerkers, leidinggevenden als HR waren vertegenwoordigd.

STIPPEN OP DE HORIZON

- ✓ Open, eerlijk en respectvol met elkaar omgaan. Dat betekent onder andere dat er waardering is voor ieders ervaring en rol op de werkvloer, zonder daar flauwe opmerkingen over te maken. Respectvol betekent ook dat je het aan een collega vraagt als je hulp nodig hebt, in plaats van hem/haar te 'commanderen' iets voor je te doen.
- ✓ Acceptatie dat iedereen verschillend is en dat je elkaar behandelt en aanspreekt op de manier die voor diegene prettig is.
- ✓ Signalen van negatief gedrag sneller oppakken en bespreekbaar maken, met name ook door de leidinggevende. Floormanagers moeten hierin meer op één lijn komen.
- ✓ Wanneer je ongewenst gedrag ziet, kun en durf je de ander daarop aan te spreken.
- ✓ Met elkaar praten in plaats van over elkaar' (roddelen).

ACTIVITEITEN - CONCRETISEREN HUISREGELS

McDonald's heeft huisregels, die aangeven hoe medewerkers met elkaar om horen te gaan. Volgens de actieteamleden zijn een aantal van deze huisregels goed toepasbaar op de zaken die genoemd zijn als gewenst toekomstbeeld. De huisregels zijn echter vrij algemeen geformuleerd en ze leven niet heel concreet op de werkvloer. Daarom nemen de actieteamleden de volgende acties op zich om hier verandering in te brengen.

1. **Huisregels concretiseren naar herkenbare praktijksituaties.**
2. **Communiceren over de uitgewerkte huisregels.**
3. **Verder/dieper in gesprek gaan met management en collega's over de huisregels.**
4. **Doen!**

GELEERDE LESSEN

- ✓ Diepere bewustwording. De belangrijkste geleerde les is volgens de actieteamleden dat – door er zo gericht met elkaar mee bezig te zijn geweest en medewerkers er steeds echt bij te betrekken – er diepere bewustwording is ontstaan van het belang van dit soort afspraken met elkaar. Er is veel over gepraat en nagedacht en daardoor handelen medewerkers er ook meer naar. Medewerkers in de crew hebben het gewaardeerd dat input is gevraagd en dat ze actief betrokken zijn. De gesprekken die gevoerd zijn met medewerkers hebben het bewustzijn vergroot van gedrag dat als onplezierig over kan komen bij anderen. Iedereen is daardoor meer na gaan nadenken over het eigen gedrag.

- ✓ Deze ingezette beweging is alleen vast te houden door erover in gesprek te blijven, elkaar er steeds weer op aan te spreken (ook in positieve zin) en snel te handelen wanneer er iets gebeurt wat niet in de haak is. Gezien de vrij hoge in- en uitstroom van medewerkers is het bovendien van belang om nieuwe medewerkers snel te laten kennismaken met de gewenste omgangsvormen en verwachtingen.

OPBRENGSTEN

Het pestgedrag is afgenomen en het management grijpt sneller in wanneer ongewenst gedrag gesignaleerd wordt. Ook spreken medewerkers elkaar meer aan op gedrag. Zij ervaren dat het, door de gemaakte afspraken en de concretisering van de regels, makkelijker is om erover in gesprek te gaan.

Het management (vestigingsmanager en floormanagers) is meer op één lijn gekomen, door hierover te praten en ook echt commitment hiervoor te vragen/geven. De komst van een nieuwe manager heeft het ingezette proces verder versterkt, omdat hij duidelijk handelt in lijn met de regels, duidelijke verwachtingen daarin uitspreekt en mensen daar actief bij betrekt. Medewerkers ervaren bovendien dat de sfeer op de werkvloer is verbeterd.

EURONEXT

In Europa spelen de gereguleerde markten een steeds belangrijker rol. Euronext (circa 120 medewerkers) is de eerste pan-Europese beursmaatschappij die in 2000 is ontstaan door de fusie van de beurzen van Parijs, Brussel en Amsterdam. Euronext faciliteert de beurshandel in kapitaal, risico's en goederen binnen de gereguleerde markten. De belangrijkste activiteiten van Euronext zijn de handel in effecten en derivaten en het leveren van koersinformatie aan klanten en nieuwsdiensten. Euronext overkoepelt België, Frankrijk, Ierland, Nederland en Groot-Brittannië. Het actieteam bestond uit 10 leden, zowel medewerkers als HR waren vertegenwoordigd.

STIPPEN OP DE HORIZON

- ✓ Open communicatie tussen medewerkers en managers over de ervaren werkdruk. Wanneer er open gecommuniceerd wordt over prioriteiten, verwachtingen en verantwoordelijkheden, geeft dit de medewerkers meer duidelijkheid en heeft dit een positief effect op de ervaren werkdruk en werkstress.
- ✓ Het onderwerp werkstress bespreekbaar maken en bewustwording op gang brengen over hoe managers en medewerkers met werkstress om kunnen gaan.
- ✓ Kleine veranderingen in de dagelijkse routine.

ACTIVITEITEN

1 Gebruik sta-bureaus stimuleren
Binnen de teams die sta-bureaus hebben, is gestimuleerd om actief gebruik te maken van deze bureaus. De leden van het actieteam zijn het gesprek met hun collega's aan gegaan over het belang hiervan en welke positieve impact het heeft, fysiek en mentaal.

2 Posters
Het actieteam heeft op verschillende plekken in het gebouw posters opgehangen. Deze posters stimuleren beweging en actieve ontspanning tijdens het werk. Het uitgangspunt is het op gang brengen van het gesprek en bewustwording tot stand brengen. Om een grotere coalitie te bereiken, willen de actieteamleden hierbij graag meerdere managers betrekken.

3 Energyze-week
Binnen Euronext is in juni de Energyze-week georganiseerd. De activiteiten waren zowel gericht op het herkennen van en omgaan met werkstress, als op actieve fysieke ontspanning. Alle activiteiten zijn goed bezocht. Hiermee is organisatiebreed een impuls gegeven aan bewustwording en gedragsverandering.

GELEERDE LESSEN

- ✓ Kleine stapjes. De ervaringen van het actieteam leren dat gedragsverandering in kleine stapjes gaat en dat het belangrijk is om je hier bewust van te zijn en rekening mee te houden. Alle bewustwording en veranderingen kosten tijd en energie.
- ✓ Eigenaarschap. Het is belangrijk dat er binnen de organisatie iemand is die eigenaarschap voor de acties voelt, anders verwatert het en gebeurt er niets.
- ✓ Betrokkenheid van managers. Managers kunnen, samen met de medewerkers, het gesprek op gang brengen om bewustwording te creëren. Deze bewustwording is nodig om tot duurzame gedragsverandering te komen. Volgens het actieteam bepalen de managers voor een groot deel de focus en prioriteiten binnen de teams. Wanneer de managers actief het gesprek aangaan over de ervaren werkstress en over actieve ontspanning tijdens het werk heeft dit een positief effect op de bewustwording en daarmee ook op de gedragsverandering. Dit betekent ook dat de managers de handvatten moeten hebben om werkstress en ongezond werkgedrag te herkennen en bespreekbaar te maken: niet alleen in de vorm van vaardigheden, maar ook in de vorm van ruimte (tijd) en faciliteiten (budget).
- ✓ Gedeelde verantwoordelijkheid. Het actieteam concludeert dat Goed en Gezond Werken een gedeelde verantwoordelijkheid is van medewerkers en managers. Hierbij is het van belang dat bij beide partijen de bewustwording verder op gang komt en dat managers inzien dat zij hieraan een belangrijke bijdrage kunnen leveren.

OPBRENGSTEN

De stip op de horizon van het actieteam ten aanzien van de ervaren werkstress was om bewustwording tot stand te brengen en om het gesprek te openen. Voornamelijk de workshops in de Energyze-week hebben hieraan een bijdrage geleverd. Wat betreft de fysieke actieve ontspanning ging het om bewustwording en een positieve gedragsverandering tot stand brengen. In sommige teams is dat gelukt. Met de Energyze-week is ook organisatiebreed gewerkt aan bewustwording. Hierbij is het nu de uitdaging om de acties in het weekritme te verankeren en de gedragsverandering duurzaam te houden.

De werk-wijze van de actieteam-aanpak

BIJLAGE II

DE WERKWIJZE VAN DE ACTIETEAMAANPAK

De uitgangspunten van de actieteamaanpak Goed en Gezond Werken zijn gebaseerd op de methodiek van Actieonderzoek (Reason & Bradbury, 2008). Hierin zijn zes specifieke kenmerken te benoemen: deelnemers als medeonderzoekers, responsive focussing, onderzoeken én gelijk iets doen, verrijkende inzichten en theorie toevoegen, waarderend onderzoeken en systemisch kijken. Deze zes kenmerken zullen we eerst toelichten voordat we ingaan op de concrete vormgeving van een actieteamtraject.

KENMERKEN ACTIEONDERZOEK

✓ **Deelnemers als medeonderzoekers**
De direct betrokkenen in de praktijk vormen de onderzoeksgroep, die zelf het onderzoek mee uitvoert (dit wordt ook wel participerend actie-onderzoek genoemd). Het is daarbij van belang dat de groep een heterogene samenstelling heeft. Verschillende stakeholders, met verschillende functies en van verschillende niveaus in de organisatie maken deel uit van de onderzoeksgroep. Dit voorkomt dat één groep een dominante 'stem' heeft en dus een stempel drukt op de uitkomsten. Bovendien draagt het ertoe bij dat de uiteindelijke bevindingen en de daaruit volgende acties gedragen en uitgedragen worden door degenen die er ook echt wat mee moeten in de praktijk.

✓ **Responsive focussing**
De opbouw van het actieonderzoek is gericht op responsive focussing (Guba & Lincoln, 1987). Dit betekent dat er meerdere fasen van data verzamelen en analyseren zijn ingebouwd in het traject. Dat gebeurt samen met de deelnemers aan het actieonderzoek. Tussentijdse bevindingen met de betrokkenen worden besproken, om deze vervolgens verder te verdiepen en te verrijken. Op die manier ontstaan er meerdere 'leerslagen' in het onderzoeks-proces, waardoor de deelnemers steeds meer inzicht in het thema ontwikkelen om er de juiste betekenis aan te geven. Dat is vaak merkbaar in de verademing die op enig moment begint door te klinken in de deelnemersgroep 'dat men het ineens ziet'.

✓ **Onderzoeken en gelijk iets doen**
De kennis en informatie die uit het actieonderzoek naar voren komen, zijn niet alleen 'interessant om te weten', maar dienen vooral als aanjager om echt iets te doen. Bijvoorbeeld aan de hand van experimenten of opdrachten, die onderdeel uitmaken van het actie-onderzoekstraject. Een experiment geeft betrokkenen de 'legitimatie' en de vrije ruimte om iets te proberen. Dat 'iets' mag ook fout gaan. Daarvan valt onder-zoekenderwijs net zo veel van te leren. Wat maakt nu dat dit mislukt, tegen onze eerdere verwach-tingen in? Welke factoren spelen hier een rol in?

✓ **Verrijkende inzichten en theorie**
Het vierde kenmerk is dat begeleiders inzichten vanuit de literatuur en eerder onderzoek kunnen inbrengen, dit noemen we 'sophistication'. Denk bijvoorbeeld aan het introduceren van een nieuw perspectief op het thema, een invalshoek waar de deelnemers uit zichzelf nog niet op zijn gekomen. Dit moet overigens gedoseerd plaatsvinden en dient alleen om het gesprek met de deelnemers een stap verder te brengen en meer diepgang te geven.

✓ **Waarderend onderzoeken**
Waarderend onderzoeken (Cooperrider & Srivastva, 1987) richt zich op: onderzoeken waar dat wat we nastreven al aanwezig is. Vaak zijn er in de praktijk al voorbeelden te zien van de situatie die gewenst is. Onderzoek naar de succesvoorbeelden maakt het mogelijk meer inzicht te krijgen in wat het specifieke voorbeeld tot een succes maakte en welke voorwaarden daaraan hebben bijgedragen. Leren van successen is bovendien krachtig en motiverend voor de betrokkenen (Cooperrider & Srivastva, 1987).

✓ **Systemisch kijken**
Bij complexe vraagstukken (waar actieonderzoek zich doorgaans op richt) is er zelden een eenduidige en enkelvoudige veroorzaker van het probleem. Systemisch kijken is daarom een voorwaarde. Complexe vraagstukken vragen oog voor de dynamiek en wederkerige/cyclische beïnvloeding tussen factoren die van invloed lijken te zijn en voor het grotere geheel waar het vraagstuk deel van uitmaakt.

Concrete vormgeving van een actieteamtraject
Hoe ziet een actieteamtraject er nu concreet uit? De opbouw van de Goed en Gezond Werken-trajecten bestond uit onderstaande 5 fasen.

5 FASEN ACTIETEAMTRAJECT

1 **Deelnemers als medeonderzoekers Contactfase**
In het eerste gesprek met de contactpersoon/-personen in de organisatie wordt het voorlopig geformuleerde thema besproken waar het onderzoek zich op richt (wil de organisatie zich richten op werkdruk, op ongewenst gedrag of beide). Daarnaast wordt besproken welke actoren/doelgroepen actief betrokken moeten worden in het actieteam.

2 **Startsessie: focus van het onderzoek bepalen**
Tijdens een startbijeenkomst met de deelnemers aan het actieonderzoek wordt het traject doorgesproken: waar richt het zich op, wat is voor de komende periode de focus van het onderzoek, wat is de rol van de onderzoeker, wat wordt verwacht van de deelnemers aan het onderzoek? Maar ook wat zien zij als stip op de horizon, waar wil het actieteam naar toe werken? Na deze eerste bijeenkomst gaan de actieteamleden in de tussenliggende periode tot de volgende bijeenkomst (de praktijkperiode) aan de slag met een onderzoeksopdracht (bijvoorbeeld observeren of interviewen).

3 **Werksessies**
De verzamelde informatie uit de praktijkperiode vormt de input voor de werksessies, waarin de bevindingen teruggekoppeld, besproken, verdiept en verrijkt worden, teneinde tot nieuwe vragen en een experimenteeropdracht voor de volgende praktijkperiode te komen. Zo doen de deelnemers bijvoorbeeld terugmelding van hun 'verhalen' uit de praktijkperiode en worden kritische verdiepingsvragen gesteld om onderliggende patronen naar boven te krijgen die positief of belemmerend werken ten behoeve van de gewenste situatie.

4 **Praktijkperioden met observatie- en/of experimenteeropdrachten**
In de praktijkperioden (perioden tussen de bijeenkomsten) verrichten de deelnemers opdrachten, die zich aanvankelijk richten op observaties of interviews, maar gaandeweg steeds meer de vorm van experimenten aannemen: het uitproberen van iets 'anders' en reflecteren op hoe dat werkt en wat het effect ervan is. Ook kunnen de actieteamleden collega's betrekken bij hun acties door ze om feedback te vragen of door samen aan een experiment te werken. Op die manier worden steeds meer mensen bij het traject betrokken.

5 **Eindgesprek**
In het eindgesprek wordt nabesproken wat de belangrijkste bevindingen en geleerde inzichten van het actieteamtraject zijn. Bepaald wordt wat de vervolgstappen zijn om de ingezette beweging vanuit het traject vast te houden en wat de punten zijn die nog verdere ontwikkeling of verbetering behoeven.

Inzet van kwantitatief onderzoek: vragenlijst voor alle medewerkers
Actieonderzoek is een vorm van onderzoek die in hoge mate kwalitatief van aard is en bovendien zeer contextspecifiek is. Het toevoegen van kwantitatieve methoden van dataverzameling blijkt evenwel heel ondersteunend te zijn. Het helpt bij het vergroten van het blikveld van de onderzoeksgroep: 'Is wat wij denken ook echt het beeld dat op grotere schaal in onze organisatie leeft?'

In sommige actieteams in het traject van Goed en Gezond Werken is bijvoorbeeld gebruikgemaakt van een 'Goed en Gezond Werken-scan'. Deze scan is zowel vooraf als na afloop van het traject ingezet. De voormeting is gebruikt als input voor het traject en de nameting is gebruikt om de effecten van het traject te evalueren. De resultaten van de Goed en Gezond Werken-scan gaven het actieteam een goed beeld van de werkbeleving binnen de organisatie. Bovendien ontving elke medewerker die de werkbelevingsscan invulde direct daarna een persoonlijk feedbackrapport dat inzicht gaf in de eigen werkbeleving.

Tabellen significante verschillen

BIJLAGE III

TABELLEN SIGNIFICANTE VERSCHILLEN

Het onderzoeksmodel is gebaseerd op het wetenschappelijk gevalideerde Werkstressoren-EnergieBronnen (WEB)-model (Bakker & Demerouti, 2007). Dit model is opgebouwd in lijn met de verschillende aspecten van de Job Demands-Resources Theorie (Bakker & Demerouti, 2014) en de Self-Determination Theorie van Deci & Ryan (2002).

Bij de voor- en nametingen zijn wetenschappelijke gevalideerde meetschalen gebruikt. De significante verschillen (eenzijdig getoetst p <.05) worden in de onderstaande tabellen weergegeven. De organisatie uitkomsten staan ook beschreven in het boek 'Grip op een positief werkklimaat'.

Loskomen van het werk	Voor	Na	Verschil
- Gemeente Haaksbergen	4,3	5	0,7
- ORO	4,2	5,2	1
- Maastro Clinic	5,1	5,5	0,4
- Noordwest Ziekenhuisgroep	5,3	6	0,7

Veerkracht	Voor	Na	Verschil
- ORO	6,7	7	0,3

Persoonlijke efficiëntie	Voor	Na	Verschil
- Horizon College	7	7,7	0,7
- Rechtbank Gelderland	7	7,4	0,4

Autonomie	Voor	Na	Verschil
- ORO	6,9	7,3	0,4
- Maastro Clinic	7,2	7,5	0,3
- Rechtbank Gelderland	5,7	6,6	0,9

Steun collega's	Voor	Na	Verschil
- Maastro Clinic	7,1	7,6	0,5

Mogelijkheden voor eigen regie	Voor	Na	Verschil
- Gemeente Haaksbergen	6,3	6,7	0,4
- Horizon College	6,8	7,9	1,1

Steun leidinggevende	Voor	Na	Verschil
- Gemeente Haaksbergen	3,3	3,8	0,5

Positief werkklimaat	Voor	Na	Verschil
- Gemeente Haaksbergen	4,6	5,4	08
- Horizon College	6,8	7,7	0,9

Werken in positieve flow	Voor	Na	Verschil
- Gemeente Haaksbergen	5,3	5,7	0,4
- Maastro Clinic	5,4	5,7	0,3

Vitaliteit	Voor	Na	Verschil
- De Linge	6,7	7	0,3

Werkdruk	Voor	Na	Verschil
- ORO	5,5	4,9	-0,6
- Horizon College	4,1	3,1	-1
- Noordwest Ziekenhuisgroep	4,2	3,5	-0.7

Uitputting	Voor	Na	Verschil
- Gemeente Haaksbergen	2,2	1,9	-0,3
- Horizon college	2,2	1,7	-0,5
- Noordwest ziekenhuisgroep	3,2	2,5	-0,7

Literatuur

BIJLAGE IV

LITERATUUR

Bakker, A.B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 26-44.

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide,* 1-28.

Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren* (oratie). Amsterdam: Vossiuspers AUP.

Bowling, N.A., & Beehr, T.A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998-1012.

Cooperrider, D.L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In R.W. Woodman & W.A. Pasmore Eds.), *Research in organizational change and development (Vol.* 1, pp. 129-169). London: JAI Press.

De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H. (2009). Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers: Associations with job satisfaction and affective organizational commitment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 193.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

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, 319-338.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.

Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M., & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286.

EU-OSHA — European Agency for Safety and Health at Work, *European survey of enterprises on new and emerging risks: Managing safety and health at work.* European Communities, Luxembourg, 2010. Available at: https://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener1_osh_management.
Gergen, K.J. (1978). Toward generative theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 (11), 1344-1360.

Grant, A.M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, 393-417.

Greenwood, D.J., & Levin, M. (2006). I*ntroduction to action research: Social research for social change*. London: Sage Publications.

Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*. London: Sage Publications.

Halbesleben, J.R.B., & Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22, 242-256.

Hansen, A.M., Hogh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A.H., & Orbaek, P. (2006). Bullying at work, health outcomes and psychological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*, 60, 63-72.

Harpaz, I., & Fu, X. (2002). The structure and the meaning of work: A relative stability amidst change. *Human Relations*, 55, 639-668.

Harter, J.K., Smidt F.L., & Hayes T.L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

Hauge, L.J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2011). Role stressors and exposure to workplace bullying: Causes or consequences of what and why. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 610-630.

Hoel, H., Glaso, L., Hetland, J., Cooper, C.L., & Einarsen, S. (2010). Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying. *British Journal of Management*, 21, 453-468.

Illeris, K. (2004). Transformative learning in the perspective of a comprehensive learning theory. *Journal of Transformative Education*, 2, 79-89.

Leiter, M.P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P.L. Perrewé & D.C. Ganster (Eds.),
Emotional and physiological processes and positive intervention strategies (pp. 91-134). Bingley: Emerald Group Publishing.

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.

Minkler, M. (2000). Using participatory action research to build healthy communities. *Public Health Reports*, 115(2-3), 191.

Pearson, C.M., & Porath, C. (2009). *The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it.* New York: Penguin Group.

Pratt, M.G., & Ashford, B.E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 308-327). San Fransisco: Berrett-Koehler. Minkler, M. (2000). Using participatory action research to build healthy communities. *Public Health Reports*, 115(2-3), 191.

Pearson, C.M., & Porath, C. (2009). *The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it.* New York: Penguin Group.

Pratt, M.G., & Ashford, B.E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 308-327). San Fransisco: Berrett-Koehler.

Reason, P., & Bradbury, H. (red.). (2008). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. London: Sage Publications.

Riedell, J.E., Lynch, W., Baase, C., Hymel, P., & Peterson, K.W. (2001). The effect of disease prevention and health promotion on workplace productivity: A literature review. *The American Journal of Health Promotion*, 15(3), 167-191.

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217.

Simons, P.R.J. (2013). *(Hoe) kunnen we mindsets veranderen?* Afscheidsrede Universiteit Utrecht.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294.
Van Wingerden, J., & Van de Laak, B. (2012). *Passie, energie, prestatie: de kracht van werken met bevlogenheid.* Pearson Education.

Van Wingerden, J., Van Kessel, J., Bakker, A.B., & Derks, D. (2014). *Bevlogen in het onderwijs.* Gouda: Koninklijke Auris Groep.

Van Wingerden, J., Bakker, A.B., & Derks, D. (2017). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 107-119.

Van Wingerden, J., Van der Stoep, J., & Poell, R. (2018). Meaningful work and work engagement: The mediating role of perceived opportunities to craft and job crafting behavior. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 1-15.

Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A.B. (2018). Facilitating interns' performance: The role of job resources, basic need satisfaction and work engagement. *Career Development International*. doi: 10.1108/CDI-12-2017-0237.

Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to well-being of it's targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 63-69.