

# Grip op een positief werk- klimaat

**DR. JESSICA VAN WINGERDEN MBA MCC**  
**SASCHA KRAUS-HOOGVEEN MSc**



Grip op een positief werkklimaat - J. VAN WINGERDEN / S. KRAUS-HOOGVEEN

GRIP OP EEN POSITIEF WERKKLIKAAT

# Grip op een positief werk- klimaat

DR. JESSICA VAN WINGERDEN MBA MCC  
SASCHA KRAUS-HOOGVEEEN MSc

© Thema, 2018

Eerste druk, 2018

Voor overnames uit dit boek kun je contact opnemen met de klantenservice van Thema, Postbus 287, 5300 AG Zaltbommel, T 0418 683700 of [info@thema.nl](mailto:info@thema.nl).

Interviews: Noëlle van Wijgerden, NvW\*CMMNCT

Omslagontwerp en vormgeving binnenwerk: ...met M erbij, Hoornaar

Infographics, grafieken en iconen: De Merkarchitect - Visuele communicatie, Amersfoort

Grafische productie: Veldhuis Media BV, Raalte

ISBN: 978 94 6272 185 2

NUR: 800

Trefwoord: vitaliteit

Dit boek is gedrukt op papier dat niet met chloorhoudende chemicaliën is gebleekt.  
Hierdoor is de productie van dit boek minder belastend voor het milieu.

[www.thema.nl](http://www.thema.nl)

Volg ons ook op



Voorwoord	6
Inleiding	8
<b>1 Wat is een positief werkklimaat?</b>	10
Een positief werkklimaat	14
'Op personeel moet je zuinig zijn' – interview Nyloplast	20
'We richten ons op de positieve kant' – interview Rechtbank Gelderland	24
<b>2 Wat versterkt een positief werkklimaat?</b>	28
Elementen die een positief werkklimaat versterken	32
'Het is belangrijk dat je invloed kunt uitoefenen' – interview Horizon College	38
'Benoem die roze olifant' – interview Noordwest Ziekenhuisgroep	42
Vijf tips voor grip op een positief werkklimaat	46
<b>3 Wat saboteert een positief werkklimaat?</b>	50
Saboteurs van een positief werkklimaat	54
'Wat de een pesten vindt, noemt de ander een geintje' – interview McDonald's	60
'Succesvolle acties zonder veel tijd en energie te verliezen' – interview gemeente Haaksbergen	64
Zeven feiten over ongewenst gedrag	68
<b>4 Wat levert een positief werkklimaat op?</b>	72
Uitkomsten van een positief werkklimaat	76
'Denk groot en doe klein' – interview zorgorganisatie ORO	82
'Een goede werkcultuur draagt bij aan hoe je je voelt' – interview Bosch	86
<b>5 Actieteams, gebaseerd op de principes van actieonderzoek</b>	90
Actieteams als krachtige veranderinterventie	94
De waarde van actieonderzoek	96
Uitgangspunten bij de vormgeving van actieonderzoek	98
Concrete vormgeving van een actieonderzoek	100
Wat leren de ervaringen met actieonderzoekstrajecten ons?	102
Methodologische verantwoording	104
<b>Literatuur</b>	108
<b>Over de auteurs</b>	111
<b>Met dank aan</b>	112

**‘Ongewenst gedrag kan uitmonden in een slechte werksfeer, verminderde betrokkenheid van werknemers en een lagere productiviteit.’**

- Tamara van Ark, staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

# VOORWOORD

---



Werkstress is in Nederland beroepsziekte nummer één. Het is een van de belangrijkste redenen voor verzuim. Daarnaast heeft één op de zes werknemers te maken met ongewenst gedrag op de werkvloer. Het gaat dan vaak om pesten of discriminatie.

Werkstress levert veel persoonlijk leed op. Ongewenst gedrag kan uitmonden in een slechte werksfeer, verminderde betrokkenheid van werknemers en een lagere productiviteit. Het kost de werkgever veel geld.

Genoeg redenen om werkstress en ongewenst gedrag actief aan te pakken.

Werkgevers en werknemers zijn hier in de eerste plaats zelf verantwoordelijk voor. Zij hebben immers het beste zicht op wat er op de werkvloer misgaat en hoe dat beter kan.

Maar het is vaak moeilijk om hiermee aan de slag te gaan. Mensen willen wel, maar weten lang niet altijd hoe.

Daarom ondersteun ik organisaties die hun schouders zetten onder een goed werkklimaat zonder werkstress en ongewenst gedrag.

Dat doe ik onder andere met de inzet van actieteams *Goed en Gezond Werken*, die

in twintig bedrijven en instellingen met kracht en creativiteit werken aan concrete oplossingen op de werkplek. Oplossingen die doordringen in alle haarvaten van de organisatie.

Maar met die twintig zijn we er niet. Het is belangrijk dat iedereen kan leren van de positieve ervaringen van deze koplopers. Daarom is dit boek *Grip op een positief werkklimaat* geschreven. Het vertelt het verhaal van de successen die zijn geboekt, de lessen die zijn geleerd en de tips die dat heeft opgeleverd.

Ik vind het belangrijk dat iedereen door dit boek zijn voordeel kan doen met het baanbrekende werk dat in de afgelopen maanden is verzet.

Stress en ongewenst gedrag horen nergens thuis, ook niet op de werkvloer. Ik hoop dat *Grip op een positief werkklimaat* u inspireert om hieraan uw bijdrage te leveren.

**Tamara van Ark**  
staatssecretaris van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid



Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

# INLEIDING



Iedereen wil graag goed en gezond werken. In een stimulerende omgeving, waarin ruimte is voor eigen initiatief, waar je invloed kunt uitoefenen op je taken en waarbij de werkdruk in balans is. Maar ook in een omgeving waar je kunt groeien en je talenten kunt ontwikkelen, waar je uitgedaagd wordt en er erkenning en waardering is voor de bijdrage van iedere medewerker. Binnen organisaties die gekenmerkt worden door zo'n stimulerende omgeving, is sprake van een positief werkklimaat. In deze organisaties ervaren mensen minder werkdruk en minder ongewenst gedrag. Een positief werkklimaat draagt daardoor bij aan een vitale, wendbare en innovatieve organisatie.

Helaas is het ervaren van een positief werkklimaat voor veel medewerkers geen realiteit. In veel organisaties is sprake van een hoge werkdruk en wordt het werk als stressvol ervaren. Daarnaast komt ongewenst of grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer, zoals pesten, roddelen en intimidatie, ook in Nederland heel frequent voor. De gevolgen hiervan zijn groot. Zowel voor individuele medewerkers en organisaties, als voor onze samenleving. De consequenties vertalen zich in gezondheidsrisico's, hoge verzuimkosten, invloed op de kwaliteit van dienstverlening, maar ook in afname van innovatievermogen. Gelukkig

onderkennen steeds meer organisaties het belang van een positief werkklimaat. Ook vanuit de overheid wordt door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid veel aandacht besteed aan dit thema. In de achterliggende jaren heeft dit ministerie veel acties ingezet om organisaties bewust te maken van de risico's van werkstress en ongewenst gedrag. Op diverse manieren is ondersteuning geboden om een positief werkklimaat te creëren.

## **In deze organisaties ervaren mensen minder werkdruk en minder ongewenst gedrag.**

Hoewel veel organisaties het belang onderkennen, blijkt het in de praktijk best uitdagend om een positief werkklimaat te creëren. Op beleidsniveau is vaak alles prima in orde. Er zijn plannen en protocollen, interne communicatiemiddelen en regels en richtlijnen die moeten voorkomen dat ongewenst gedrag voorkomt of de werkdruk te hoog wordt. Toch vinden deze plannen maar met moeite de weg



naar de praktijk. Te top-down of te weinig in verbinding met wat er echt op de werkvloer gebeurt, is een veelgehoorde klacht. Een bottom-upbenadering waarbij medewerkers zelf kunnen meedenken en meedoen, kan hiervoor een oplossing bieden. Met dit boek bieden we inspiratie en inzicht in hoe een actieteam-aanpak, gebaseerd op actieonderzoek en actie-leren, in de praktijk goed kan werken.

Dit boek is opgedeeld in vier thema's. Allereerst nemen we een positief werkklimaat onder de loep: welke elementen creëren een positief werkklimaat? Vervolgens kijken we naar factoren die een positief werkklimaat versterken en in het derde thema naar de factoren die een positief werkklimaat verstoren.

Tot slot staan we stil bij wat een positief werkklimaat oplevert. Daarbij kijken we ook naar de stand van zaken in verschillende sectoren. In elk thema lees je over de ervaringen van organisaties die vanuit een actieteamaanpak hebben gewerkt aan het versterken van een positief werkklimaat. Welk belang hechten zij aan een positief werkklimaat en welke stappen zijn gezet?

Naast de verhalen van de organisaties delen we ook de laatste cijfers over werkstress en ongewenst gedrag, gebaseerd op onderzoek dat in het voorjaar van 2018 onder 1263 respondenten is uitgevoerd.

In het laatste hoofdstuk lees je alles over de aanpak van het onderzoek en de onderbouwde actieteam-aanpak.

In elk hoofdstuk staan, naast cijfers en inspiratie, ook praktische tips en aanbevelingen. Voor jou als lezer biedt dit boek inzicht, inspiratie en concrete handvatten voor eigen acties.



Dr. Jessica van Wingerden MBA MCC



Sascha Kraus-Hoogveen MSc



# Wat is een positief werk- klimaat?

**‘Als werkgever wil je dat medewerkers succesvol en met plezier aan het werk zijn. Daarom is het goed om samen stil te staan bij de vraag: hoe werken we met elkaar?’**

- Suzanne Karremans, HR-manager Nyloplast

In dit hoofdstuk staan we stil bij wat een positief werkklimaat nu eigenlijk is. Want wat zegt het als één op de drie medewerkers ervaart dat er sprake is van een positief werkklimaat in hun organisatie? En waarom is het onderwerp eigenlijk van belang?



We leggen uit welke factoren in de werkomgeving bijdragen aan een positief werkklimaat en wat dit voor medewerkers en organisaties oplevert. We staan stil bij de kansen en risico's voor alle betrokkenen.

Met een infographic maken we de kenmerken en uitkomsten van een positief werkklimaat in één oogopslag inzichtelijk.



Na de theoretische inleiding staat de praktijk binnen twee organisaties uit de sectoren industrie (Nyloplast) en openbaar bestuur (Rechtbank Gelderland) centraal. 'Als werkgever wil je dat medewerkers met plezier aan het werk zijn. Daarom is het goed om samen stil te staan bij de vraag: hoe werken we met elkaar?' Dat zegt Suzanne Karremans, HR-manager bij Nyloplast. In dit hoofdstuk lees je waarom en hoe Nyloplast werkt aan een positief werkklimaat.

Anne-Lou Geessinck, senior P&O-adviseur bij de Rechtbank Gelderland, vertelt waarom zij werken aan een positief werkklimaat belangrijk vinden en hoe een actieteam daaraan bijdraagt. Beide praktijkverhalen geven inzicht in het belang van een positief werkklimaat in twee zeer uiteenlopende werkomgevingen.



# EEN POSITIEF WERKKLIMAAT

Om grip te kunnen krijgen op een positief werkklimaat is het goed om eerst te definiëren wat een positief werkklimaat is.



Een positief werkklimaat start daar waar een groep mensen samen werkt aan het behalen van de doelen van een organisatie. Dat kan zowel om betaald werk als om vrijwilligerswerk gaan.

Een organisatieklimaat kunnen we definiëren als de gedeelde perceptie en opvatting van medewerkers over het werkklimaat binnen de eigen organisatie. Een organisatieklimaat gaat over zowel formele als informele organisatiestructuren, maar ook over gedeelde waarden, het gedrag, de manier waarop mensen samenwerken in de dagelijkse werkpraktijk.

Daarnaast spelen binnen het ervaren organisatieklimaat ook het beleid en de procedures een rol. Want beleid en procedures kunnen je ondersteunen in het werk en duidelijkheid geven over wat jij van de organisatie, je leidinggevende of collega's mag verwachten, maar ook andersom, wat zij van jou mogen verwachten.

## Kenmerken van een positief werkklimaat

Wanneer is een werkklimaat positief? 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, zal per persoon verschillen, maar in de basis zijn er enkele randvoorwaarden die voor alle medewerkers hetzelfde zijn.



Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat ieder mens de behoefte heeft om drie psychologische 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).

De drie psychologische basisbehoeften zijn:

- de behoefte om ergens bij te horen, onderdeel te zijn van een groep mensen
- de behoefte om je competent te voelen, te ervaren dat je ergens goed in bent
- de behoefte aan autonomie, dus een bepaalde mate aan beslissingsruimte, bijvoorbeeld hoe of wanneer je het werk uitvoert.

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, 2000). Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat het vervullen van deze basisbehoeften in het werk positief beïnvloed kan worden door de werkomgeving (Van den Broeck

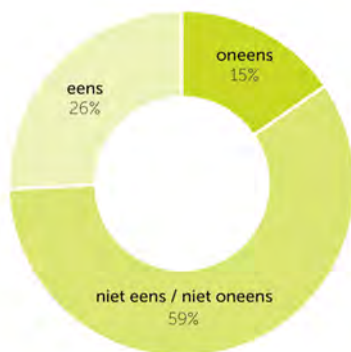
et al., 2008; Van Wingerden, Derks & Bakker, 2018). We lichten de kenmerken van de werkomgeving nu verder toe.



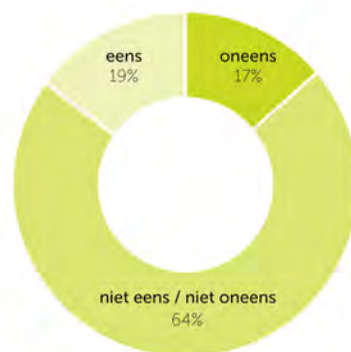
### Uitdagen

In een organisatie met een positief werkklimaat is duidelijk wat de doelen zijn waaraan wordt gewerkt. Het is voor alle medewerkers helder wat de toegevoegde waarde van de organisatie voor haar klanten of de maatschappij is. Het is belangrijk dat medewerkers het gevoel hebben dat ze bijdragen aan deze doelen. Ofwel, dat ze het gevoel hebben dat zij echt verschil kunnen maken vanuit hun talenten die ze in het werk inzetten.

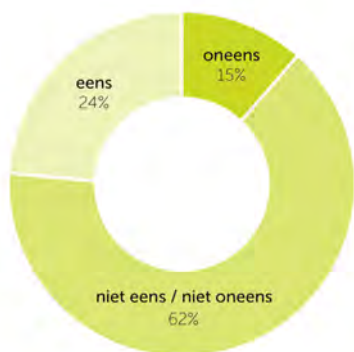
Leiderschap speelt een prominente rol in het zichtbaar maken van het hogere doel en het stellen van de individuele doelen voor iedere medewerker. Daarbij is het goed om op te merken dat uitdagende, maar wel realistische doelstellingen en eisen stimulerend en motiverend



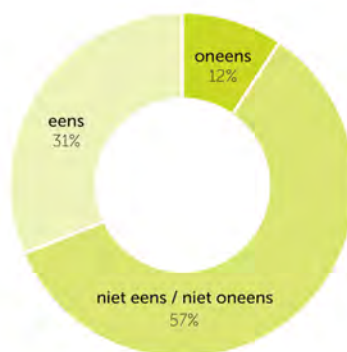
Grafiek | Binnen de organisatie waarvoor ik werkzaam ben, laat het management medewerkers duidelijk zien wat het hogere doel van de organisatie is



Grafiek | Binnen de organisatie waarvoor ik werkzaam ben, laat het management duidelijk zien hoe medewerkers bijdragen aan het hogere doel van de organisatie



Grafiek | Binnen de organisatie waarvoor ik werkzaam ben, toont het management medewerkers waardering voor hun werk



Grafiek | Binnen de organisatie waarvoor ik werkzaam ben, worden samenwerking en betrokkenheid onder medewerkers actief bevorderd

zijn. Waar mensen overvraagd worden door een te grote hoeveelheid werk of complexiteit van het werk, kan te veel uitdaging omslaan in een te zware belasting, en negatief uitpakken.



Het is de taak van leidinggevendenden om de uitdaging en doelen passend af te stemmen samen met iedere medewerker. Duidelijkheid

over hoe iedere medewerker het verschil maakt en individueel bijdraagt aan de doelen van de organisatie maakt het werk betekenisvol. Vanzelfsprekend geef je als leidinggevende je medewerkers en teams dan ook erkenning en waardering, toch? Dat betekent een compliment als iemand een spoedopdracht meteen oppakt, een feestelijk moment als een team een order heeft binnengehaald of gewoon regelmatig een schouderklopje.

### Ondersteunen

Naast uitdaging is er in een positief werkklimaat ook sprake van voldoende ondersteuning.



In het bieden van ondersteuning spelen leidinggevendenden een hoofdrol. Zo kunnen leidinggevendenden hun medewerkers autonomie in het werk bieden, feedback geven over de geleverde prestaties en hen betrekken bij besluitvorming. Maar ook ruimte geven voor initiatief en het faciliteren van een open dialoog over waarom je samen de dingen doet zoals je ze doet.

Daarnaast hebben leidinggevendenden ook een rol in het bieden van ontwikkelmogelijkheden in het werk en het stimuleren van medewerkers om te werken vanuit hun talent. Medewerkers die vanuit hun talenten werken, zullen – doordat ze doen waar ze goed in zijn – zichtbaar bijdragen aan de doelen. Dat geeft hun persoonlijk het gevoel competent te zijn in het werk, en levert waarschijnlijk ook waardering van klanten en collega's op. Met die ervaren competentie nemen ook vaak het vertrouwen en de durf toe om iets nieuws te proberen, bijvoorbeeld door actief bij te dragen aan een nieuw project binnen de organisatie.





## Samenwerking en betrokkenheid stimuleren

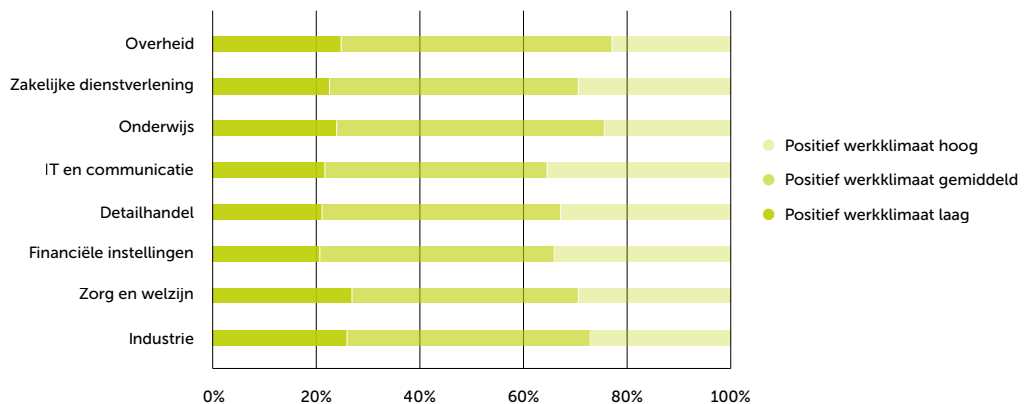
Naast het uitdagen en ondersteunen van medewerkers draagt ook het stimuleren van samenwerking en betrokkenheid bij aan een positief werkklimaat. Een goede samenwerking, zowel tussen collega's als met hun leidinggevende, is voor veel medewerkers een reden om met plezier naar het werk te gaan. Dat komt omdat samenwerking en betrokkenheid bijdragen aan onze psychologische basisbehoefte aan verwantschap. Dat is de reden waarom we lid worden van een vereniging, een bepaald merk kleding kopen of supporter zijn van een sportclub.

In het werk is het net zo: onderdeel zijn van een team of een bepaalde organisatie maakt dat we verwantschap ervaren. Als uitdagingen, doelstellingen en ondersteuning alleen gericht zijn op het individu en niet op teams of het collectief, loopt de organisatie het risico dat medewerkers zich minder betrokken voelen. Het stimuleren van samenwerking en betrokkenheid gaat ook over vertrouwen,

het respecteren en waarderen van verschillen. Van elkaar op aan kunnen, elkaar steunen in het team, accepteren dat iedereen anders is en dat ook mag zijn, maar bovenal oog en waardering hebben voor ieders unieke bijdrage aan het gezamenlijke doel.

In de sport is 'team' de afkorting van 'together everyone achieves more', binnen teams in organisaties is het net zo. Door samen te werken aan de doelen vanuit eigen talent en kwaliteit maak je het verschil. Dan lukt het je samen om die ene mooie opdracht binnen te halen, de burger goed te helpen, die leerling tot ontwikkeling te laten komen of dat mooie, innovatieve product te maken.

Een positief werkklimaat draagt daarmee niet alleen bij aan werkplezier en welzijn van medewerkers in organisaties, maar is ook een randvoorwaarde voor duurzaam succesvolle organisaties.



Grafiek | Positief werkklimaat



# Wat kenmerkt een positief werkklimaat?

Is er erkenning en waardering...



...waar medewerkers aan bijdragen.

...is er een hoger doel...



In een positief werkklimaat...



START



...ruimte voor  
autonomie  
& beslissings-  
bevoegdheid...



...samenwerking...



...uitdaging en  
ontwikkeling.



Dit leidt tot het  
vergroten van  
vitaliteit &  
bevoegenheid...



...en het verhogen  
van organisatie-  
prestaties.

...het verlagen  
van werkstress  
& burn-out...



# ‘Op personeel moet je zuinig zijn’



‘Als werkgever wil je dat medewerkers succesvol en met plezier aan het werk zijn. Daarom is het goed om samen stil te staan bij de vraag: hoe werken we met elkaar?’

Suzanne Karremans, HR-manager bij Nyloplast, legt uit waarom zij werken aan een positief werkklimaat via een actieteam Goed en Gezond Werken.

---

Zorg dragen voor een gezond en plezierig werkklimaat vindt Suzanne een verantwoordelijkheid van elke werkgever. 'Op personeel moet je zuinig zijn. Voor iedere werkgever is het van belang om hierop actie te ondernemen. Zorg voor een cultuur waarin je met elkaar werkt aan een prettige sfeer, waarin mensen vitaal zijn en je open met elkaar in gesprek kunt gaan.'

### Productiebedrijf

Nyloplast is een echt productiebedrijf. Dat brengt een specifieke cultuur met zich mee. 'We hebben een organisatiecultuur met hardwerkende, gemotiveerde mensen die vol overgave hun werk doen. Maar juist door deze no-nonsense cultuur weten we misschien minder goed hoe ons personeel het ervaart. Daar willen we graag meer oog voor hebben. Hoe loopt het nu? Hoe gaat het? Hoe sta je op dit moment in je werk?'

Het actieteam Goed en Gezond Werken vindt Suzanne een goede manier om dat te doen. 'Het project heeft een kop en een staart, je zet in vier tot zes maanden acties uit en je doet het met elkaar, passend bij jouw organisatie. We hebben meer werkgroepen met medewerkers in onze

organisatie, maar hiermee stap je even uit de waan van de dag. Onder begeleiding kijk je naar bepaalde situaties. Waarover zijn we tevreden? Wat zou ook anders kunnen?'



## 'Soms moet je even van dat taakgerichte afstappen.'

### Vacature

'Voor ons actieteam hebben we mensen met heel verschillende rollen en posities in het bedrijf benaderd. Een directielid, maar ook OR-leden en natuurlijk mensen van de werkvloer. Ook hebben we een vacature hiervoor opengesteld. Zo kon iedereen uit de organisatie zich hiervoor aanmelden. Want wij kunnen wel bepalen wie meedenkt, maar medewerkers denken daar zelf misschien anders over. Daar is heel leuk op gereageerd. Het actieteam werkt goed. Je brengt elkaar op ideeën en ieder heeft voor ogen wat hij of zij in het proces kan betekenen.'

## Nyloplast

Nyloplast is een belangrijke partner en schakel in het verbinden van ondergrondse drukloze leidingsystemen in een groot aantal Europese landen. Uit kunststofbuizen en -platen vervaardigen ze diverse producten, waaronder T-stukken, verloopstukken, bochten, inspectieputten en aansluitingen voor beton in vrijwel alle mogelijke vormen en diameters. Nyloplast is een onderdeel van de Tessengerlo Group.



## TIPS UIT HET ACTIETEAM VAN NYLOPLAST:

### 1 Houd het niet bij praten alleen

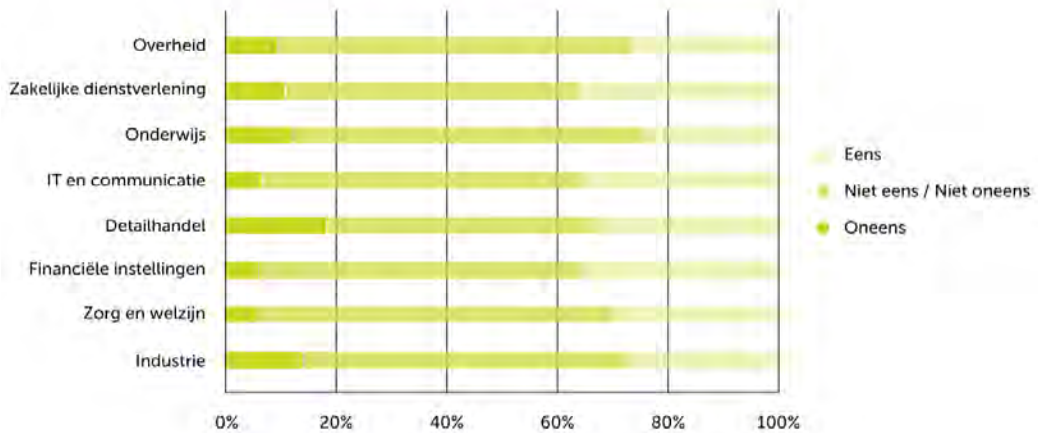
Een positief werkklimaat met gewenste omgangsvormen creëer je niet door er alleen maar over te praten, maar vooral door het te doen. Dat betekent elkaar helpen en steunen.

### 2 Stel vragen en oordeel niet te snel

Respectvol en met aandacht met elkaar omgaan, betekent dat je de ander ook vragen stelt. Zo lukt het beter om elkaar te leren kennen en begrijpen.

### 3 Heb serieuze aandacht en doe iets met de inbreng van medewerkers

Medewerkers voelen zich gehoord en serieus genomen als zij hun inbreng kunnen leveren en als hier ook iets mee wordt gedaan. Terugkoppeling is hierbij belangrijk.



Grafiek | Binnen de organisatie waarvoor ik werkzaam ben, worden samenwerking en betrokkenheid onder medewerkers actief bevorderd

### Minder taakgericht

Als voorbeeld noemt ze het uitspreken van waardering. 'Het zit heel erg in onze cultuur om bij een spoedorder meteen aan de slag te gaan. Het idee van geen woorden, maar daden. Dat is natuurlijk mooi. Maar nog mooier is het als je uitspreekt naar elkaar dat je waardeert dat dit gebeurt. Het past bij een productiebedrijf dat je snel gericht bent op de taak. Maar soms moet je even van dat taakgerichte afstappen. Dat benoemen maakt al verschil.'

Suzanne vindt een goed en positief werkklimaat ook een voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid. 'Bij ons werken veel mensen met een lang dienstverband. Dat waarderen we en daar zijn we trots op. Maar de pensioenleeftijd schuift op. We willen graag onze mensen gezond en met plezier aan het werk houden. Dat moeten wij als organisatie faciliteren. Met oog voor elkaar kunnen we dat realiseren.'

# ‘We richten ons op de positieve kant’



‘We willen graag dat onze medewerkers fit en gezond zijn, ook mentaal én zowel binnen als buiten de rechtbank. Alleen zo kunnen we zorgen voor duurzame inzetbaarheid.’

Anne-Lou Geessinck is senior P&O-adviseur bij de Rechtbank Gelderland. Met een actieteam Goed en Gezond Werken gaat de Rechtbank met twee teams aan de slag met het terugdringen van werkdruk.

---



Duurzame inzetbaarheid is een belangrijk doel van de rechtbank. Anne-Lou legt uit: 'Als rechtbank opereer je midden in de maatschappij. Deze verandert, en daardoor ook het werk van de rechtspraak. Dat vraagt heel wat van medewerkers. Ook wat betreft hun vitaliteit en veerkracht. Om die duurzame inzetbaarheid binnen de rechtbank vorm te geven, hebben we drie pijlers. Een daarvan is vitaliteit en gezondheid, de andere pijlers zijn leren en ontwikkelen, en betrokkenheid en plezier bij werk en organisatie.'

De rechtbank zet diverse instrumenten in om vitaliteit te bevorderen. 'Vitaliteit is voor medewerkers essentieel om ook op de lange termijn optimaler te kunnen presteren. Een medewerker kan nog zo veel kennis en ambities hebben, maar wanneer hij niet fit is, geen balans weet te vinden tussen werk en privé, of in een omgeving werkt die niet aansluit bij zijn drijfveren en waarden, zal hij minder in staat zijn optimaal te presteren. We doen er alles aan om medewerkers te faciliteren volgens de laatste Arbo-eisen, zoals goede voorzieningen op de werkplek aanbieden. Maar vitaliteit behelst meer. We bieden

bijvoorbeeld yoga aan. En medewerkers van twee teams hebben, in de vorm van een pilot, een persoonlijk "maatwerkbudget" ontvangen om te werken aan hun vitaliteit. Ook besteden we dit jaar aandacht aan vitaliteit tijdens de lunchbijeenkomsten "broodje met".'



## **'Het actieteam begeleidt en coördineert, de teams doen het.'**

### **Praktisch en niet top-down**

Ook met een actieteam wil de Rechtbank Gelderland de vitaliteit bevorderen. Het actieteam krijgt als belangrijke taak om de werkdruk aan te pakken. Uit het Medewerkerswaarderingsonderzoek kwam naar voren dat medewerkers de werkdruk als hoog ervaren.

Anne-Lou: 'Hoe voorkomen we werkdruk en krijgen we de energie terug? De aanpak van het actieteam sluit daarbij aan: met

## **Rechtbank Gelderland**

Bij Rechtbank Gelderland werken ruim 150 rechters. Samen met ongeveer 700 medewerkers behandelen zij elk jaar zo'n 170.000 rechtszaken. Rechtbank Gelderland is een van de elf rechtbanken in Nederland. Het actieteam is aan de slag in de teams 'Kanton en Handel' en 'Familie en Jeugd'.

kleine stapjes, gericht op het positieve. Dit past bij ons, omdat het behapbaar is. Het is praktisch en, ook belangrijk, niet top-down. Het actieteam begeleidt en coördineert, de teams doen het.'

In het actieteam doen allerlei mensen mee, zowel rechters en juridisch medewerkers als teamleiders. 'Je ziet dat ieder actieteam zo zijn eigen aanpak heeft. Per team kom je op een uitwerking die passend is.'

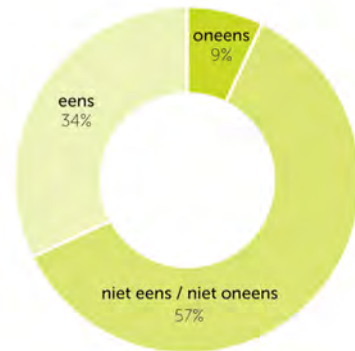
### Werkdruk beïnvloeden

Anne-Lou is positief over de eerste ervaringen. 'Ik vond het best spannend, want er is al een hoge werkdruk en dit komt erbij, maar ik zie nu al dat mensen in de teams er heel serieus mee bezig zijn en zelf heel positief zijn. In de eerste sessie kwam heel duidelijk naar voren dat we ons willen richten op de positieve kant. We gaan mensen interviewen die werkdruk ervaren, maar daar met een positieve blik



naar kijken. Zo proberen we meer inzicht te krijgen in hoe je de werkdruk kunt beïnvloeden. Daarna gaan we kijken hoe je dit kunt voortzetten in je team. Hoe houd je het positieve vast en kun je met kleine stapjes resultaat boeken?’

Het team wil daarnaast nog een aantal interventies uitvoeren. ‘Dan moet je denken aan wat lossere overlegvormen, zoals een “benen-op-tafel-sessie” en ook wat informele activiteiten, zodat medewerkers meer met elkaar in contact komen. Ook kijken we naar hoe we werkprocessen anders kunnen organiseren, zoals zittingen op een andere wijze inplannen. Dit kan dan weer consequenties hebben voor de werkwijze in het team, bijvoorbeeld een andere taakverdeling. Het actieteam is net begonnen, dus effecten durft Anne-Lou nog niet te benoemen. ‘Het duurt natuurlijk ook langere tijd voordat je effect ziet, in cijfers bijvoorbeeld. Het belangrijkste is dat mensen minder werkdruk ervaren.’



Grafiek | Binnen de organisatie waarvoor ik werkzaam ben, worden medewerkers gestimuleerd hun sterke punten in te zetten in het werk





# Wat versterkt een positief werk- klimaat?

**‘Waar mensen werken,  
kunnen problemen ontstaan.  
Mensen en organisaties  
moeten leren om die positief  
te benaderen.’**

- Bart de Klerk, beleidsmedewerker P&O  
Noordwest Ziekenhuisgroep



In dit hoofdstuk staan we stil bij wat een positief werkklimaat in organisaties versterkt. Want als je meer inzicht hebt in de factoren die bijdragen aan een positief werkklimaat, ben je in staat om daar gericht aan te werken. Vanuit dit inzicht kun je toetsen of zowel het huidige beleid als het gedrag binnen de organisatie versterkend is. Ook geeft het je de handvatten om keuzes te maken als je de huidige situatie wilt veranderen. Zo kun je werken aan optimale condities voor een positief werkklimaat en een voedingsbodem voor ongewenst gedrag terugdringen. Met een infographic presenteren we overzichtelijk de factoren die een positief werkklimaat versterken.

Na de theoretische inleiding staat de praktijk centraal binnen twee organisaties uit de sectoren onderwijs (Horizon) en zorg (NWZ). Ronald Mulder, opleidingsmanager bij Horizon, deelt de ervaring van het samen aanpakken van werkdruk door het centraal plaatsen van de talenten en behoeften van medewerkers.

‘Het werk blijft hetzelfde, maar door te werken vanuit talenten geeft het toch verlichting. Je gaat uit van wat iemand écht motiveert en energie geeft in het werk. Deze aanpak heeft ons concrete en significante resultaten opgeleverd.’

Bart de Klerk, beleidsmedewerker P&O Noordwest Ziekenhuisgroep in Alkmaar, zette samen met een actieteam stappen naar een positiever werkklimaat binnen de afdeling nucleaire geneeskunde. ‘Waar mensen werken, kunnen problemen ontstaan. Mensen en organisaties moeten leren om die positief te benaderen’, stelt hij. Beide praktijkverhalen geven inzicht in hoe een positief werkklimaat versterkt kan worden in twee zeer uiteenlopende werkomgevingen.

Dit hoofdstuk sluit af met vijf praktische tips over het versterken van een positief werkklimaat.

# ELEMENTEN DIE EEN POSITIEF WERKKLIAMAAT VERSTERKEN

Een positief werkklimaat kun je beïnvloeden. Om te weten hoe je dat doet, is het goed om stil te staan bij factoren die bijdragen aan een positief werkklimaat.



Om het werkklimaat binnen organisaties te kunnen versterken, is het eerst noodzakelijk om de werkomgeving binnen organisaties goed te begrijpen. De Job Demands-Resources (JD-R)-theorie (Bakker & Demerouti, 2014) helpt ons om de kenmerken van iedere werkomgeving eenduidig in kaart te brengen. Volgens de JD-R-theorie zijn er in iedere omgeving taakeisen, de vereisten die energie van medewerkers vragen, zoals werkdruk en complex werk. Er zijn ook hulpbronnen, de aspecten van het werk die energie geven, zoals complimenten, waardering en de mogelijkheid om jezelf te ontwikkelen.

De vereisten van het werken kunnen een uitdaging voor medewerkers vormen, terwijl de energiebronnen hen kunnen helpen om goed met de vereisten in het

werk om te gaan. Als een grote hoeveelheid werk bijvoorbeeld een typerend kenmerk in een organisatie is, kunnen voldoende collega's als hulpbron helpen om de klus samen te klaren (vele handen maken licht werk). Daarnaast kunnen efficiënte werkprocessen en goede ondersteunende middelen steun bieden bij het verzetten van een grote hoeveelheid werk.

De JD-R-theorie heeft in de afgelopen decennia aangetoond dat een goede balans tussen uitdagingen en energiebronnen in het werk resulteert in vitaliteit, bevoegenheid en goede prestaties. Een langdurige disbalans tussen uitdagingen en energiebronnen zorgt ervoor dat mensen uitgeput raken in het werk, wat uiteindelijk kan leiden tot ziekte of zelfs een burn-out. Daarnaast neemt bij een



langdurige disbalans in teams ook het risico op ongewenst gedrag toe.

### **Betekenisvol werk**

Een energiebron die voor veel medewerkers een grote invloed heeft op het ervaren van een positief werkklimaat, is betekenisvol werk. Medewerkers ervaren het werk als betekenisvol als het aansluit op wat zij belangrijk vinden, zowel binnen als buiten het werk. Dus als de persoonlijke waarden en de waarden van de organisatie goed op elkaar aansluiten.



Een ander element dat in betekenisvol werk een belangrijke rol speelt, is werk kunnen doen waar je goed in bent en waarbij je jouw talenten kunt inzetten. Daarbij is het belangrijk dat medewerkers door het inzetten van die talenten zichtbaar het verschil maken.

Als laatste speelt ook de werkomgeving een cruciale rol in het ervaren van betekenisvol werk. Medewerkers ervaren vooral dat hun werk betekenisvol is als ze in een omgeving werken waarin zij

zelf graag het verschil willen maken. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat het ervaren van betekenisvol werk een belangrijke voorspeller is van welzijn en prestaties van medewerkers en organisaties. Bij welzijn kun je bijvoorbeeld denken aan algehele gezondheid, geluk in het leven, bevlogenheid in het werk, duurzame inzetbaarheid en prestaties van medewerkers (Van Wingerden, Van der Stoep & Poell, 2018).

### **Gebrek aan betekenisvol werk maakt dat medewerkers niet betrokken zijn bij het werk.**

Aan de andere kant toont onderzoek ook aan dat het gebrek aan betekenisvol werk maakt dat medewerkers niet betrokken zijn bij het werk, cynisch worden, vervreemden van hun organisatie en het risico lopen om op den duur ziek te worden van hun werk. Leidinggevendenden kunnen een positief



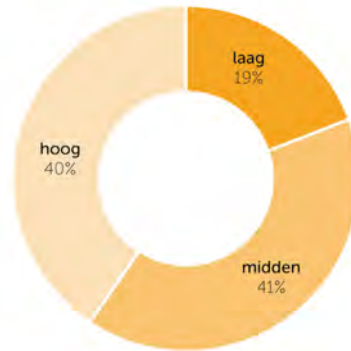
werkklimaat versterken door regelmatig met medewerkers in dialoog te gaan over de waarden en het hogere doel van de organisatie. Door medewerkers te vragen hoe zij het verschil willen maken in het werk en voor wie, en door hen te ondersteunen om hierin succesvol te zijn.

### Invloed op de werk-omgeving, ruimte voor eigen regie



De aanwezige taakeisen en hulpbronnen in het werk worden voor een deel bepaald door het beleid en de processen binnen de organisatie, door de leidinggevenden, maar natuurlijk ook door bijvoorbeeld de verwachtingen van klanten. Aan de andere kant kunnen medewerkers ook regie in het werk nemen en daarmee zelf de taakeisen en hulpbronnen optimaliseren. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat het nemen van eigen regie in het werk een voorspeller is van het vervullen van de psychologische basisbehoeften, de bevoegenheid en prestaties in organisaties (Van Wingerden et al., 2017). De perceptie van medewerkers over de werkomgeving en over de mogelijkheden (of onmogelijkheden) om regie te nemen en de werkomgeving te beïnvloeden, kan het vuur en de passie aanwakkeren of juist doen doven. In hoeverre hebben medewerkers het gevoel dat ze zelf invloed op hun werk kunnen uitoefenen? Dat ze een keuze hebben in hoe of wanneer ze hun taken uitvoeren? Organisaties kunnen de perceptie over de mogelijkheden of onmogelijkheden om regie te nemen positief beïnvloeden. Dat doen leidinggevenden vanuit hun dagelijks handelen, bijvoorbeeld door autonomie te bieden, de kansen voor eigen regie concreet te benoemen of waardering

uit te spreken wanneer medewerkers initiatief nemen. Natuurlijk is het tonen van voorbeeldgedrag door leidinggevenden ook een belangrijke bron van inspiratie.

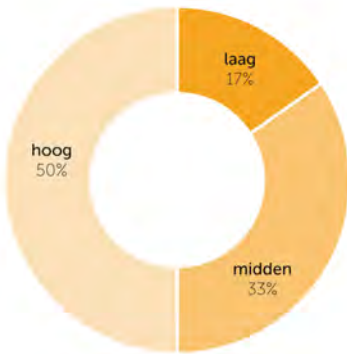


Grafiek | Mogelijkheden eigen regie

### Werken vanuit sterktes en talent

Naast een goede balans tussen taakeisen en energiebronnen, het ervaren van betekenisvol werk en de mogelijkheden voor eigen regie in het werk is er nog een aspect dat een positief werkklimaat versterkt: het werken vanuit sterktes en het stimuleren van talent. Het klinkt wellicht vanzelfsprekend, maar toch zien we vanuit wetenschappelijk onderzoek dat er binnen organisaties nog veel potentieel ligt als het gaat over het benutten van talenten en het werken vanuit sterktes. Als medewerkers door te doen waar ze goed in zijn het verschil kunnen maken voor anderen, levert dat niet alleen mooie resultaten op, maar ervaren zij waarschijnlijk ook veel voldoening en plezier in het werk. Het werken vanuit sterktes en talent binnen teams zorgt ook voor erkenning en waardering onderling. Dat versterkt de sfeer en samenwerking. Maar hoe vaak komt het niet voor dat talenten van medewerkers onbenut blijven, omdat ze

niet in het functieprofiel passen? Laten we de echte talenten overstappen naar een ander team, omdat de persoon daardoor kan groeien of houden we iemand vast omdat het team niet zonder die collega kan? Ruimte om talenten in te zetten, ook buiten een standaardfunctieprofiel, en het behouden van talent voor de organisatie in plaats van voor een team dragen bij aan het versterken van een positief organisatieklimaat.



Grafiek | Talent inzetten

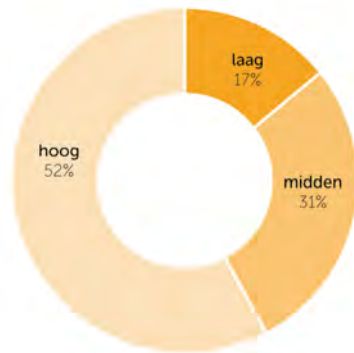
### Ontwikkelmogelijkheden

Bij de juiste ontwikkelmogelijkheden kunnen mensen hun talenten ten volle benutten en krijgen zij de kans om die talenten door te ontwikkelen. Dat betekent ook kijken hoe talenten en kwaliteiten van medewerkers in andere of nieuwe rollen kunnen worden ingezet. Dat vraagt om aandacht voor wat nodig is om talenten blijvend te laten aansluiten op sterk veranderende werkomgevingen. De huidige technologische, economische en maatschappelijke ontwikkelingen hebben een grote invloed op het werk. Die invloed is dusdanig dat traditionele functies verdwijnen of veranderen en er nieuwe rollen en functies ontstaan. Medewerkers

meenemen in deze ontwikkelingen door voor hen te vertalen hoe bijvoorbeeld digitalisering en robotisering hun werk zullen veranderen, helpt hen om zich mentaal voor te bereiden op verandering.

## Hoe vaak komt het niet voor dat talenten van medewerkers onbenut blijven?

Door daarnaast samen te bekijken hoe individuele medewerkers zich kunnen ontwikkelen, zodat zij ook in aangepaste of nieuwe rollen waarde kunnen toevoegen, neem de onzekerheid weg. Of omdat er perspectief is binnen de eigen organisatie, of omdat medewerkers weten waar hun talenten elders ook goed tot hun recht kunnen komen. Het investeren in de ontwikkeling van medewerkers zorgt niet alleen voor voldoende competente, gemotiveerde medewerkers die samen kunnen bijdragen aan de organisatie, het versterkt ook een positief werkklimaat.



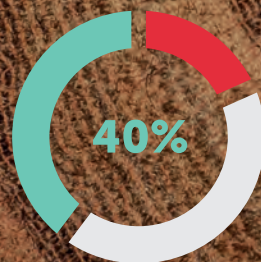
Grafiek | Ontwikkelmogelijkheden






# Wat een positief werkklimaat versterkt:



Mogelijkheden  
eigen regie



Respondenten ervaren in hun werk:

 veel  gemiddeld  weinig



• **Meer dan de helft** van de werknemers ervaart dat zij veel ontwikkelmogelijkheden hebben (52%)



Steun van leidinggevende



Betekenisvol werk



Steun van collega's

**1 op de 5 werknemers** ervaart veel steun van collega's (19%)

# ‘Het is belangrijk dat je invloed kunt uitoefenen’



‘In het onderwijs is de werkdruk al jaren hoog. Hiermee kun je op allerlei manieren omgaan, in het team, zelf of als manager. Maar het is vooral belangrijk dat je zoekt naar een manier die beklijft.’

Ronald Mulder is opleidingsmanager bij Horizon College, een regionaal opleidingscentrum in Noord-Holland.

---

‘Een hoge werkdruk is heel herkenbaar in het onderwijs. Dit blijkt ook uit ons medewerkerstevredenheidsonderzoek. De kans om mee te doen met een Goed en Gezond Werken-traject hebben we dan ook met beide handen aangegrepen’, vertelt Ronald over de keuze van Horizon voor de aanpak met een actieteam volgens de principes van actieonderzoek. ‘Onder begeleiding ga je een aantal maanden aan de slag. Er is een scan vooraf, het team bedenkt interventies en na afloop krijg je een rapportage. Het is een heel concrete manier om het onderwerp aan te pakken.’

### **Uitgaan van motivatie**

Door het actieteam heeft Ronald gemerkt dat het belangrijk is dat medewerkers invloed op hun werk kunnen uitoefenen. ‘Een van de interventies die we hebben ingezet, maakt mensen meer bewust van hun eigen en elkaars kwaliteiten en van hun energiegevers. Wij kennen het vrije-taakmodel. Binnen het team hebben we tijd voor onderwijs en tijd voor vrije taken. Dat zijn de taken die buiten het lesgeven ook moeten worden uitgevoerd.

We hadden daarvoor vaak vier of vijf vergaderingen nodig. Het gekke was dat de inhoud van het werk hierbij nooit echt onderwerp was van gesprek. Uit de sessies kwam naar voren dat het goed zou zijn om in kaart te brengen wat iedereen leuk vindt en waar hij goed in is en daaraan de taken te koppelen. Het werk blijft hetzelfde, maar door het zo te doen geeft het toch verlichting. Je gaat uit van wat iemand écht motiveert en energie geeft in het werk. We zagen dat meteen terug in de meting die is gedaan.’



### **‘Je verkent met elkaar wat er speelt en waar-naar je zou kunnen kijken.’**

#### **Meer begrip**

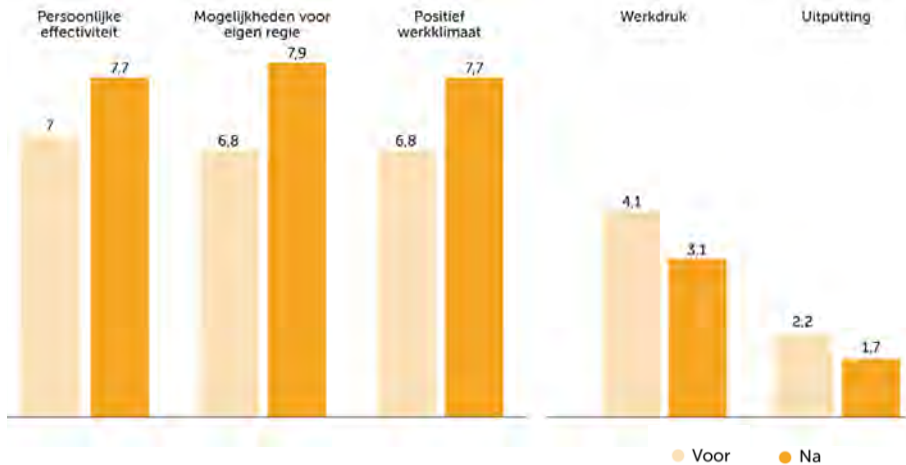
Medewerkers maakten hun kwaliteiten inzichtelijk door in kwadranten aan te geven waarin ze goed zijn en waarin

## **Horizon College**

Het Horizon College is een regionaal opleidingscentrum (ROC) voor Noord-Kennemerland, West-Friesland en Zaanstreek-Waterland. De onderwijsinstelling telt ruim 11.000 studenten – zowel jongeren als volwassenen – met ongeveer 1200 medewerkers. Daarmee is het de grootste onderwijsinstelling boven het Noordzee-kanaal. De verschillende vestigingen van het Horizon College zijn gesitueerd in Alkmaar, Heerhugowaard, Hoorn en Purmerend. Het Goed en Gezond werkentraject wordt uitgevoerd bij de afdeling Horeca in Heerhugowaard.

## De impact van het actieteam ROC Horizon

Uit de resultaten van de voor- en nameting blijken significante effecten op meerdere vlakken. Zo zien we dat de ervaren persoonlijke effectiviteit, mogelijkheden om eigen regie te nemen en het ervaren werkklimaat in de vorm van een positief werkklimaat significant gestegen zijn. Daarnaast zien we een significante afname in de ervaren werkdruk en in de mate waarin de medewerkers zich uitgeput voelen.



minder goed, en wat hun wel of juist geen energie oplevert. Ronald: 'Deze kwadranten hingen in de personeelskamer. Dat leverde ook weer gespreksstof op. Medewerkers zagen wat anderen leuk vinden of juist goed kunnen en raakten daarover met elkaar aan de praat. Op die manier ontstond ook meer begrip voor elkaar en voor elkaars



werkwijze en ideeën. De hoop is dat het uiteindelijk ook bijdraagt aan een betere samenwerking, omdat je elkaars werk beter kunt inschatten.'

### Collegiale feedback

Een andere interventie die bij Horizon is bedacht, is het geven van collegiale feedback. Hoe kun je dat op een positieve manier doen? De achtergrond bij deze interventie is dat door meer positieve

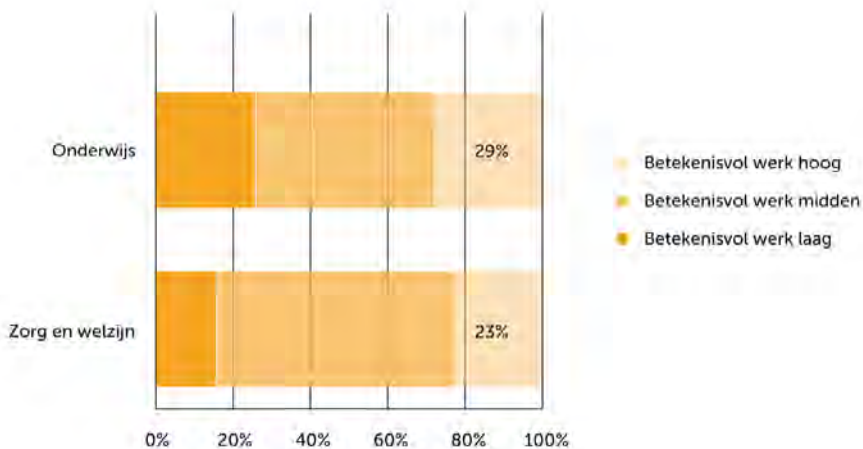


feedback te geven een positievere vertrouwensrelatie tussen collega's, ontstaat, en meer ruimte voor dialoog. Dat moet het makkelijker maken om iemand ook aan te spreken op zaken die minder goed gaan. 'Daar gaan we nog mee verder', legt Ronald uit. 'Het idee is dat we een leergemeenschap starten en momenten inbouwen waarop mensen hiermee aan de slag gaan.'

'Waarom deze aanpak zo goed werkt? Met een actieteam ga je gericht met elkaar in gesprek. Je verkent eerst met elkaar wat er speelt en waarnaar je zou kunnen kijken. Bovendien krijgen medewerkers met theorie onderbouwd te horen waarom iets wel of niet werkt. Ook de regelmaat van een actieteam werkt goed. Je zet iets uit, je bespreekt het en komt

weer bij elkaar. Het is lekker om zo te werken. Op die manier lukt het ook om bewustzijn te creëren. In de hectiek van alledag gebeurt dat vaak niet.'

Ook over de resultaten is Ronald stellig. 'Het heeft echt effect gehad. Je ziet bij de tweede meting al een verschil in werkdrukbeleving. Het bijzondere is dat een groot aantal mensen aangaf niets te hebben gemerkt van het project, terwijl de ervaren werkdruk dus wel anders is. Ik wil het MT voorstellen dit ook voor andere afdelingen in te zetten. Het grootste succes? De beleving dat mensen beseffen: je kunt het over taken hebben. Waarom je iets wel of niet graag doet, of wat je goed kunt.



Grafiek | Betekenisvol werk, sectoren zorg en onderwijs

# ‘Benoem die roze olifant’



‘Waar mensen werken, kunnen problemen ontstaan. Mensen en organisaties moeten leren om die positief te benaderen.’

**Bart de Klerk is beleidsmedewerker P&O bij Noordwest Ziekenhuisgroep in Alkmaar. Hier zette een actieteam, gebaseerd op de principes van actieonderzoek, stappen richting een positiever werkklimaat binnen de afdeling nucleaire geneeskunde. Bart en collega’s Elise Vleeming en Linda Koridon-Wormsbecher, beiden werkzaam als medische nucleair werkers, vertellen over hun aanpak.**

---

‘In de zorg is al jarenlang bekend dat er twee dingen aan de hand zijn: een hoog verzuim en de belasting die mensen ervaren. Zowel de fysieke als de psychosociale arbeidsbelasting zijn hoog’, vertelt Bart over de uitdagingen die hij ziet. ‘Zo’n 50% van het verzuim heeft een psychosociale grondslag. Daarnaast ervaren mensen een hoge werkdruk. Die cijfers liggen er. Als werkgever moet je daar iets mee. Je wilt immers een gezond werknemersbestand en je wilt verzuim voorkomen. Een gezond en veilig organisatieklimaat is daarbij het uitgangspunt.’

### **Teamgericht**

‘Voor het voorkomen van fysieke belasting zijn er vaak tal van maatregelen’, merkt hij op. ‘We hebben ergocoaches die advies geven op de werkplek. Hoe je moet tillen, bijvoorbeeld. Ook voor psychosociale belasting zijn voorzieningen ingericht, zoals bedrijfsmaatschappelijk werk, een psycholoog en een vertrouwenspersoon. Maar dat is altijd gericht op het individu en niet of nauwelijks op het team, terwijl veel dingen terug te voeren zijn op hoe

een team werkt. Daarvoor is een aanpak met een actieteam heel geschikt. Open en eerlijk met elkaar in gesprek gaan en op tafel krijgen wat niet en wel goed gaat, zet zoden aan de dijk.’

## **‘Veel dingen zijn terug te voeren op hoe een team werkt.’**

Elise Vleeming en Linda Koridon-Wormsbecher kunnen dat als deelnemers van het actieteam bevestigen. Linda: ‘Ik ging er blanco in en dacht: ik zie wel wat ervan komt. De eerste bijeenkomst gaf een heel positief gevoel. Het leverde een goede samenvatting op van de pijnpunten en ook waaraan we iets zouden willen doen.’ Ook Elise heeft dat zo ervaren: ‘Je legt bewust de vinger op de zere plek. Ook leer je dat er dingen zijn waaraan je toch niets kunt veranderen, omdat ze nu eenmaal voortvloeien uit een hoger niveau of het systeem waarmee je werkt.’



## **Noordwest Ziekenhuisgroep**

Noordwest Ziekenhuisgroep is een topklinisch ziekenhuis voor patiënten in Noordwest-Nederland. Noordwest Ziekenhuisgroep heeft negen locaties, onder andere op Texel. Binnen de ziekenhuisgroep zijn er verschillende specialismen, waaronder Interne Geneeskunde, Orthopedie en Nucleaire Geneeskunde. De afdeling Nucleaire Geneeskunde is gespecialiseerd in onderzoek en behandeling met behulp van radioactieve stoffen. Er wordt gebruikgemaakt van bijvoorbeeld de PET- en CT-scan.

Dat moet je niet afreageren op elkaar. Bedenk waarop je wel invloed hebt en ga daarmee aan de slag.'

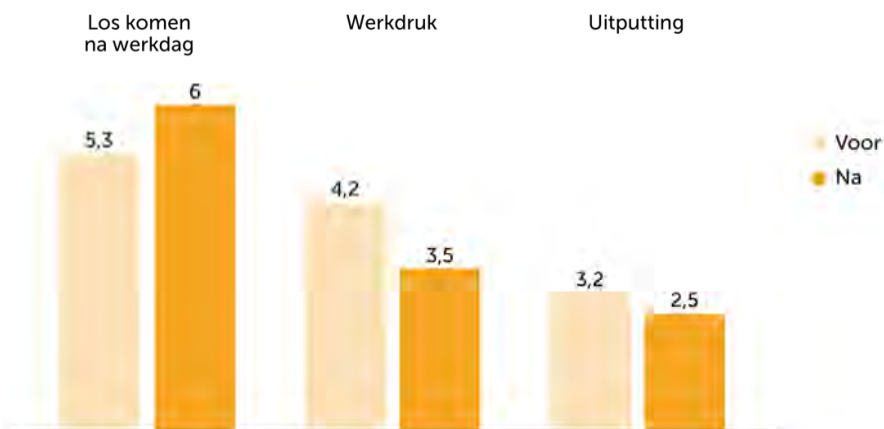
### Negatieve spiraal

Ze zijn blij dat het actieteam werd ingezet. Elise: 'Er was sprake van een negatieve spiraal. Er werd best wat gemopperd, maar die kritiek kwam nergens terecht. Het landde nergens. Ook de werkdruk nam toe. Je wilt niet dat een negatieve werksfeer verder doorzet, maar je wilt

het een halt toeroepen, voordat mensen gaan uitvallen.' Bart: 'Het is dan prettig dat een actieteam door externen wordt begeleid. Die kijken met een frisse blik naar de afdeling en gaan niet uit van één probleem. De afdeling als geheel is bekeken met een systemische benadering. Wat ervaren we en wat heeft prioriteit om aan te werken? Hier ging het om procedures, meer begrip voor elkaar en duidelijkheid. Bij andere afdelingen kan dat weer iets anders zijn.'

## De impact van het actieteam Noordwest Ziekenhuisgroep

Uit de resultaten van de voor- en nameting blijken significante effecten op meerdere vlakken. Zo zien we een significante stijging in de mate waarin medewerkers na een werkdag los kunnen komen van het werk. Daarnaast zien we een significante afname in de ervaren werkdruk en de mate waarin medewerkers uitputting ervaren.



Het actieteam bedacht verschillende interventies: van mediators in een groep tot een communicatiecursus. Ook zijn er wat administratieve taken afgeschaft, komt er meer overleg om de afstand tot het management te verkleinen en is besloten dat teams ook wat informele dingen gaan organiseren, zoals een barbecue. Elise ziet al effect. 'Er is bijvoorbeeld ook meer afgesproken over verantwoordelijkheden. Er is nu altijd een manager aanwezig bij wie je terecht kunt als er snel een beslissing genomen moet worden. Je ziet dat iedereen hierdoor rustiger aan het werk is.'

## **'Kijk ook wat je zelf kunt doen en blijf met elkaar in gesprek.'**

### **Leren om nee te verkopen**

'Het blijft toch een ziekenhuis', vervolgt ze, 'dus pieken in het werk kun je niet altijd voorkomen. We zijn ons er ook van bewust dat we zelf de lat hoog leggen. De patiënt gaat altijd voor, maar is het altijd erg als die een kwartier moet wachten? We realiseren ons nu dat je soms toch daarvoor moet kiezen om zelf even een kwartier te kunnen lunchen. Dat werkt. Zeker op drukke dagen.' Of zoals Linda het zegt: 'We hebben geleerd om af en toe eens nee te verkopen. Bijvoorbeeld als een aanvraag door een specialist niet goed is ingevuld. Dan was een secretaresse lang bezig om alle juiste informatie te krijgen.

We geven nu beter onze grenzen aan en lossen niet alles meer op voor iemand anders.'

Ook Bart ziet resultaat. 'Ik geloof niet meteen in effecten zien in cijfers. Bij verzuim spelen zo veel factoren een rol. De relatie tussen wat we doen en het ziekteverzuim is daarom niet altijd een-op-een vast te stellen. Wel hoor ik van medewerkers dat ze positief zijn. De onderlinge contacten zijn verbeterd en er is meer begrip over en weer. Dat ervaar, zie en hoor ik. Mensen geven elkaar de ruimte om anders met dingen om te gaan, omdat ze allemaal weten dat we aan hetzelfde doel werken.' Linda: 'Het helpt ook dat in het actieteam mensen uit alle subgroepen betrokken waren. De kracht van een actieteam zit in een goed samengestelde groep. Dan kun je goede beslissingen nemen die passen bij de problemen die spelen.'



Bart besluit: 'Waar mensen werken kunnen problemen ontstaan. Maar mensen en organisaties moeten leren om die positief te benaderen en verantwoordelijkheid te nemen voor die problemen. Niet altijd denken dat iemand anders het moet of gaat oplossen. Kijk ook wat je zelf kunt doen. Blijf met elkaar in gesprek en benoem die roze olifant: dat probleem waarvan iedereen wel voelt of ziet dat het er is, maar dat wordt vermeden om aan te pakken. Gun elkaar wat en pak de problemen aan.'

# VIJF TIPS VOOR GRIP OP EEN POSITIEF WERKKLIJMAAT

Het werkklimaat heeft een grote invloed op medewerkers en de organisatie. Als leidinggevende kun je hieraan veel bijdragen. De volgende vijf tips helpen je om grip te krijgen op een positief werkklimaat.

## **1** Benoem de stip op de horizon

Weten jouw medewerkers voldoende wat het doel van de organisatie is? En hoe zij daaraan bijdragen? Misschien denk je nu wel: natuurlijk weet iedereen wat ons doel is, dat staat uitvoerig in al onze strategische plannen en jaarplannen beschreven. Toch is het niet zo vanzelfsprekend dat de wollige managementtaal in beleidsstukken en strategische documenten voor iedereen zo helder is. Is de taal van het management ook de taal van de werkvloer, en dus ook van iedereen? Ja? Of kan het misschien toch iets concreter en begrijpelijker? Het is noodzakelijk om als leidinggevende regelmatig te toetsen of je aanname correct is, en de vertaalslag te blijven maken naar het dagelijks werk.

Benoem de stip op de horizon: waar wil de organisatie naartoe? En wat verwacht je hierin van je medewerkers? Wat vraagt dat in het dagelijks handelen? Als dat voldoende zichtbaar is, ervaren medewerkers dat hun werk betekenisvoller is. Ook draagt dit bij aan meer duidelijkheid voor ieders rol. Als medewerkers in organisaties weten waar ze samen aan werken en hoe iedereen vanuit zijn eigen rol daaraan een bijdrage levert, is het succes daadwerkelijk het succes dat je samen realiseert. Dat geeft zingeving, zorgt voor motivatie, enthousiasme en betrokkenheid. Het is dus belangrijk om hieraan aandacht te besteden.

## **2** Spreek je waardering uit

Iedere medewerker wil zich graag gezien, erkend en gewaardeerd voelen. Als leidinggevende ben jij hiervoor de aangewezen persoon. Het is belangrijk dat een leidinggevende persoonlijke aandacht heeft voor en interesse heeft in mensen. Ken je de kwaliteiten van iedere medewerker voldoende? En zie je hoe iedere medewerker bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen? Dat is natuurlijk een randvoorwaarde om medewerkers de erkenning en waardering te geven die zij verdienen.

Geef dat schouderklopje, vier die resultaten en beloon de inzet. Dat kan vaker dan je denkt. Doe dat niet alleen tijdens de functionerings- of beoordelingsgesprekken, maar ook op de momenten dat je medewerkers die bijdrage in het dagelijks werk laten zien. Loopt het niet lekker? Wees ook dan beschikbaar. Bespreek wat niet goed gaat en laat merken dat je je medewerkers hierbij wilt en kunt helpen. Kortom, wees een steun en toeverlaat.

## **3** Laat medewerkers (veel) zelf beslissen

Autonomie en ruimte voor eigen regie in het werk zijn belangrijke ingrediënten voor een positief werkklimaat. De mate waarin medewerkers behoefte hebben aan autonomie verschilt weliswaar per persoon, maar autonomie en de mogelijkheid om eigen regie te nemen in het werk komen in veel onderzoeken als belangrijke punten naar voren. Laat jij medewerkers veel zelf beslissen? Hebben ze invloed op hoe ze hun werk uitvoeren? Geef je voldoende ruimte voor het nemen van eigen regie in het werk? Soms kan het gevoel van autonomie al in kleine dingen zitten. Of iemand zelf mag kiezen wanneer hij pauze houdt, bijvoorbeeld. Of de ruimte om als team samen te bepalen hoe je de werkzaamheden verdeelt op basis van ieders talenten en interesses.

Je kunt het ervaren van de mogelijkheden tot het nemen van eigen regie ook stimuleren door goede voorbeelden te delen. Als medewerkers initiatief nemen in het werk, geef ze dan niet alleen ruimte, maar deel die voorbeelden ook in de organisatie. Zo nodig je meer medewerkers uit om hetzelfde te doen.

#### **4** Bied voldoende uitdaging en ontwikkeling

Ontwikkeling en groei, ervaren dat we ergens goed in zijn, is een van de primaire behoeften die we als mensen hebben. Die behoefte aan ontwikkeling en groei stopt natuurlijk niet nadat we zijn afgestudeerd. Leren en ontwikkelen doen we een leven lang. Heel praktisch in ons dagelijks leven, maar ook in het werk. We willen allemaal graag ervaren dat we ergens goed in zijn, maar ook uitgedaagd worden om iets nieuws te leren. Stel daarom regelmatig de vraag of de taken die een medewerker doet nog wel voldoende uitdagend zijn. Sluiten ze aan bij de talenten van de medewerker? Ga hierover met je medewerkers in gesprek en bied ruimte voor ontwikkeling, het aangaan van nieuwe uitdagende projecten of taken. Dat betekent ook dat je soms een goede medewerker moet laten gaan, omdat hij in een ander team beter tot zijn recht komt. Dat is misschien uitdagend, maar draagt wel bij aan een positief werkklimaat voor de hele organisatie.





## 5

### Stimuleer samenwerking en betrokkenheid

In de sport zien we dagelijks hoe samenwerking en betrokkenheid de sleutel tot succes vormen. Het woord 'team' wordt in die context niet voor niets uitgelegd als 'together everyone achieves more'.

In datzelfde licht zien we in de sport ook genoeg voorbeelden. Is er te weinig samenwerking in een team? Dan gaan de leden van het team alleen voor zichzelf. Het resultaat: een negatieve sfeer en het uitblijven van succes.

In organisaties is dat niet veel anders. Het gaat daarbij continu over de balans tussen ik en wij. Hoe kan ik samen met mijn collega's een bijdrage leveren aan de opdrachten van onze klanten? Hoe ben ik onderdeel van het grotere geheel? Wat is mijn plek en die van mijn team binnen onze organisatie?

Het stimuleren van samenwerking binnen teams, en over teams en afdelingen heen, is daarbij belangrijk. Het stimuleren van samenwerking en betrokkenheid van medewerkers draagt bij aan een positief werkklimaat binnen organisaties. Want als de focus en energie gericht zijn op wat de organisatie wil betekenen voor haar klanten of de samenleving, voorkom je dat er energie verloren gaat aan interne strijd, en verbind je je medewerkers door samen met plezier succesvol te zijn.





A vertical photograph on the left side of the page shows a hand holding a rectangular piece of textured yellow paper. The background is a red brick wall. The paper is held up, partially obscuring the bricks.

# Wat saboteert een positief werk- klimaat?

**‘Het doel was mensen te prikkelen om met elkaar in gesprek te gaan. Dat werkte. Bij de koffieautomaat ontstonden gesprekken in plaats van gemopper.’**

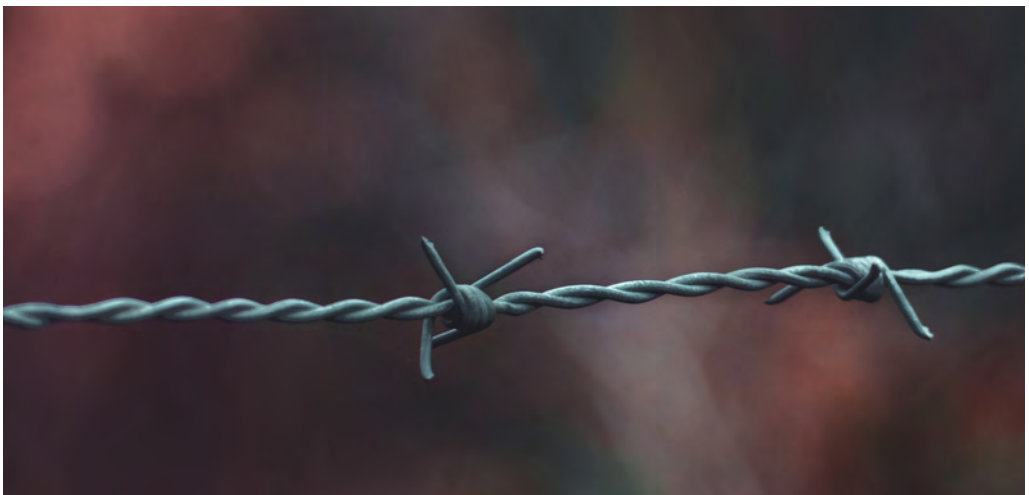
- Erika Jansen, P&O-adviseur gemeente Haaksbergen

In dit hoofdstuk staan we stil bij saboteurs van een positief werkklimaat binnen organisaties, die mede een bron voor ongewenst gedrag vormen. Ongewenst gedrag ondermijnt een positief werkklimaat binnen organisaties. En andersom geldt: als er geen positief werkklimaat is, ligt ongewenst gedrag op de loer. Maar wat is ongewenst gedrag eigenlijk en hoe kun je het herkennen? En hoe kun je de voedingsbodem voor ongewenst gedrag in de praktijk aanpakken? In dit hoofdstuk krijg je antwoord op deze vragen vanuit een theoretisch kader, maar natuurlijk ook vanuit concrete ervaringen uit de praktijk.

McDonald's deelt de ervaringen van het actieteam in het aanpakken van ongewenst gedrag in haar restaurants. En dat is best uitdagend, omdat ongewenst gedrag niet altijd zichtbaar is, zo ervaart ook Daan Schoute, restaurantmanager bij McDonald's Nederland. 'Als manager heb je toch niet altijd door hoe medewerkers het werk echt ervaren. Natuurlijk houd ik wel gesprekken met mijn team, maar

die gaan meer over hun persoonlijke ontwikkeling en minder over de werksfeer. Er kwam nog best wat boven tafel. Zo bleek bijvoorbeeld dat mensen zich soms buitengesloten voelden. Met het actieteam hebben we gekeken: wat gebeurt er, hoe komt dat?' Het actieteam binnen de gemeente Haaksbergen zocht samen gericht naar het gewenste gedrag dat zij binnen de organisatie meer zouden willen zien. Hoe gaan we met elkaar om? Hoe spreken we elkaar aan? Wat doen we als iets niet goed gaat? Die gesprekken zijn noodzakelijk om bronnen van ongewenst gedrag aan te pakken, volgens Erika Jansen, adviseur P&O bij de gemeente Haaksbergen. Beide praktijkverhalen geven voorbeelden van kleine acties die een positief verschil maken.

Dit hoofdstuk sluit af met zeven feiten over ongewenst gedrag binnen organisaties. Dat geeft je meer inzicht in ongewenst gedrag en helpt je om vanuit praktische tips ongewenst gedrag te voorkomen of terug te dringen.



# SABOTEURS VAN EEN POSITIEF WERKKLIAMAAT

Iedere organisatie wil graag een positief werkklimaat creëren, maar hoe komt het dat het soms maar niet lijkt te lukken? Wat zijn de saboteurs van een positief werkklimaat? En hoe pak je die gericht aan?

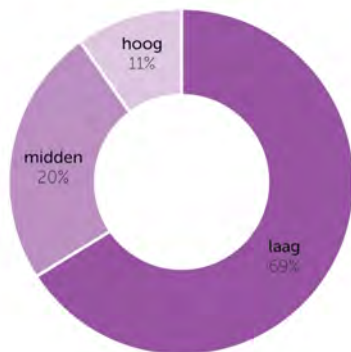
Om alvast een eerste mythe uit de wereld te helpen, is het goed om direct te benoemen dat het bij saboteurs van een positief werkklimaat niet om lastige medewerkers gaat. Uit onderzoek blijkt dat de kenmerken van de werkcontext zelf de belangrijkste voedingsbodem vormen voor een negatief werkklimaat. Kenmerkend voor een negatief werkklimaat is dat er ruimte ontstaat voor ongewenst gedrag. Vaak wordt nog gedacht dat het vertonen van ongewenst gedrag door medewerkers – 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 hierop het sterkst van invloed: ze creëren er een voedingsbodem voor



(Bowling & Beehr, 2006). Dus als een medewerker die ongewenst gedrag vertoont, weggaat, komt er vaak weer een nieuwe medewerker voor in de plaats die datzelfde gedrag vertoont.

De invloed en gevolgen van ongewenst gedrag binnen organisaties zijn groot. Ongewenst gedrag leidt ten eerste tot persoonlijk leed en (psychische en fysieke) gezondheidsklachten onder medewerkers, uiteindelijk vaak resulterend 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 er in negatieve zin door beïnvloed, waardoor zij eveneens gevoelens van werkstress, onveiligheid en angst op het werk ontwikkelen (Vartia, 2001). Dit beïnvloedt in negatieve zin de algemeen



Grafiek | Baanonzekerheid

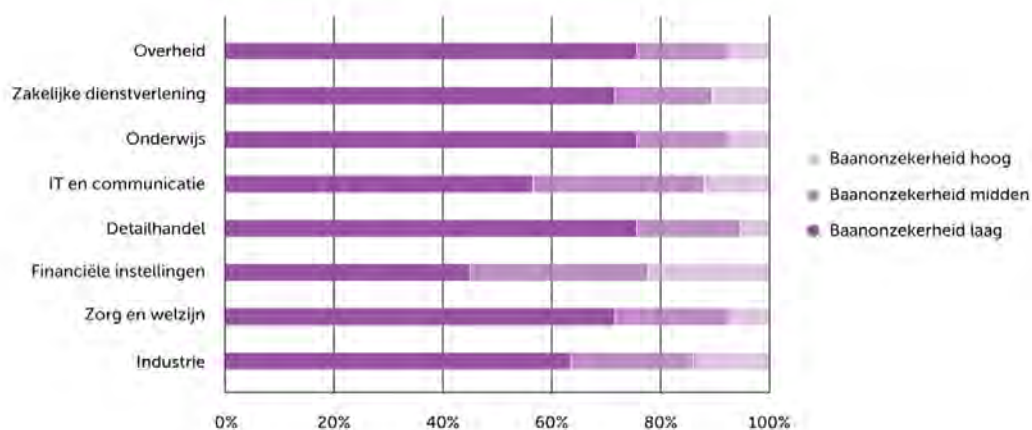
ervaren sfeer op het werk. Bovendien blijkt uit wetenschappelijk onderzoek dat ongewenste omgangsvormen op hun beurt weer kunnen leiden tot meer werkstress onder medewerkers (Hauge et al., 2011). Bedrijfsmatig gezien heeft dit negatieve consequenties, onder andere op de productiviteit van medewerkers en de resultaten die zij met elkaar kunnen realiseren (Pearson & Porath, 2009). Om de saboteurs van een positief werkklimaat te kunnen aanpakken is

het belangrijk om vast te stellen welke factoren in de werkomgeving dit zijn. Op basis van wetenschappelijk onderzoek zijn er diverse factoren uit de werkomgeving bekend die we de saboteurs van een positief werkklimaat kunnen noemen (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
- zwak leiderschap.

### Perspectieven op de aanpak van saboteurs

In het aanpakken van de saboteurs van een positief werkklimaat is het noodzakelijk om je te richten op de gehele werkcontext en de daar aanwezige factoren. Het gaat daarbij om nadrukkelijke aandacht voor de rol en invloed van de leidinggevende, alsook om de (mentale) weerbaarheid van medewerkers zelf,



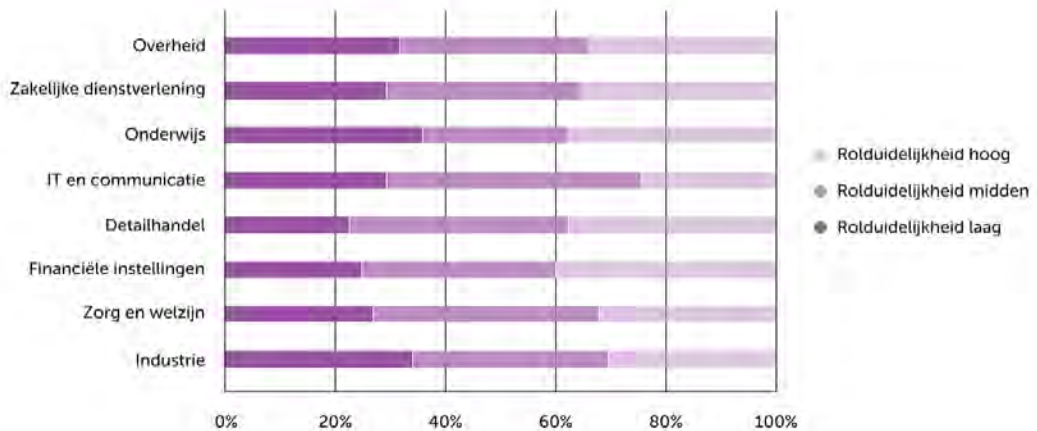
Grafiek | Baanonzekerheid per sector

en ondersteunende maatregelen en beleid. Uit onderzoek blijkt dat de rol en invloed van de leidinggevende een niet te onderschatten aspect zijn bij het ontstaan en in stand houden van ongewenste omgangsvormen, maar ook in het creëren van een veilig, prettig en positief werkklimaat (Hauge et al., 2011). Leaders bewust maken van hun rol en invloed op een positief werkklimaat is het startpunt om de saboteurs weg te nemen. Het begint bij het gedrag van leidinggevenden, die in het dagelijks werk zelf het gewenste voorbeeldgedrag moeten vertonen. Daarnaast hebben leidinggevenden een belangrijke rol in het serieus nemen van signalen of klachten van medewerkers over het werkklimaat, maar ook in het snel tot actie overgaan bij incidenten.

Als leidinggevende zul je oog moeten hebben voor de werkdruk en taakeisen die medewerkers ervaren, en de hoeveelheid en complexiteit van het werk af moeten stemmen op de belastbaarheid

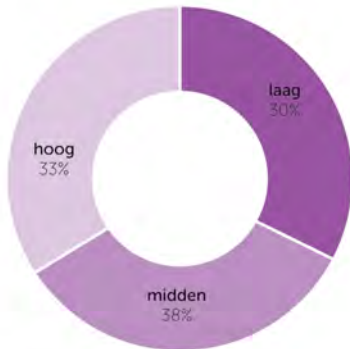


van medewerkers. Daarnaast is het belangrijk om regelmatig te toetsen of medewerkers begrijpen wat hun rol is, welke taken en bevoegdheden zij hebben en wat van hen wordt verwacht. Die rolduidelijkheid haalt een bron van onzekerheid en conflict weg. In sterk veranderende werkomgevingen is het cruciaal om continu in dialoog met elkaar duidelijkheid te creëren en te houden. In diezelfde sterk veranderende werkomgeving neemt de baanonzekerheid voor medewerkers toe. Het is belangrijk om medewerkers te laten zien welke externe ontwikkelingen op organisaties afkomen en dit te vertalen naar de mogelijke impact op het werk binnen de eigen organisatie. Vanuit dit inzicht kunnen leidinggevenden medewerkers ondersteunen om zich gericht te ontwikkelen op vaardigheden die in een toekomstig veranderende werkomgeving nodig zijn. Het is vaak niet mogelijk om baanonzekerheid weg te nemen. Je kunt medewerkers wel voorbereiden op werkzekerheid. Dus



Grafiek | Rolduidelijkheid per sector





Grafiek 1 Rolduidelijkheid

samen zorgen dat zij met hun talenten en kwaliteiten in de toekomst binnen of buiten de organisatie in staat zijn om werk te vinden. Daarbij kun je als organisatie, vanuit gerichte interventies, medewerkers ook ondersteunen om hun (mentale) weerbaarheid te vergroten. Verveling en te weinig uitdaging in het werk voorkomen start bij het bieden van uitdagend werk dat een beroep doet op de kwaliteiten en talenten van medewerkers en dat motiverend én realiseerbaar is.

Als medewerkers daarbij voldoende autonomie en regie krijgen in het werk en betrokken worden bij de besluitvorming, haal je nog twee belangrijke saboteurs van een positief werkklimaat weg.

Een belangrijke opdracht voor leidinggevenden is om bij alle medewerkers regelmatig te toetsen of er een goede balans is tussen wat de organisatie van hen vraagt (werkdruk, taakeisen of verveling), welke invloed zij hebben (autonomie en eigen regie) en of er voldoende duidelijkheid is over de richting en verwachtingen.



en over het algemeen geldt dat iedere medewerker zijn werkdag het liefst op een prettige, betekenisvolle en vreugdevolle manier wil beleven. Belangrijk in dit verband is een 'inclusieve cultuur': je mag zijn wie je bent en verschil mag er zijn. Bij principiële verschillen van mening wordt dit in openheid bespreekbaar gemaakt, waarbij samen de dialoog aangaan het uitgangspunt is. In het aanpakken van de saboteurs van een positief werkklimaat is het belangrijk om niet zozeer alleen te focussen op hoe de negatieve aspecten opgelost en aangepakt moeten worden. Kijk juist ook met een 'positieve bril' naar de werkomgeving: wat gaat hier nu al wél goed, waar is men samen trots op, wat geeft gezamenlijke energie en een gevoel van verbondenheid? En hoe kun je dit samen meer uitbouwen of benutten, juist ook in situaties waarin zich problemen voordoen? Bepaal samen met collega's welke oplossingen voor de eigen organisatie de meeste impact lijken te hebben.

Onderzoek laat zien dat interventies en programma's gericht op het versterken van de positieve aspecten van de werkomgeving en het bewust worden en bevorderen van respectvolle omgangsvormen van medewerkers heel nuttig zijn. Ze resulteren in een toename van bevlogenheid en werktevredenheid en vermindering van het risico op burn-out (Leiter & Maslach, 2003; Van Wingerden et al., 2017). Het gericht optimaliseren van de werkomgeving en het versterken van medewerkers en leidinggevenden dragen daarmee bij aan samen duurzaam goed en gezond werken.

### De kracht van het positieve

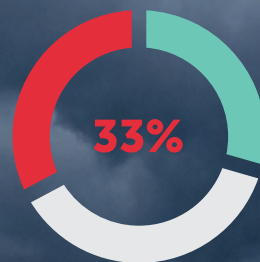
Mensen werken vele uren van de dag



# Wat een positief werkklimaat saboteert:



Onduidelijkheid over je rol



Respondenten ervaren in hun werk:

■ veel ■ gemiddeld ■ weinig

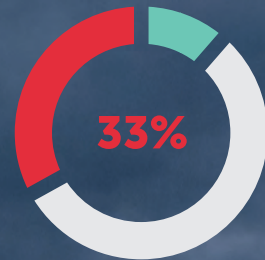


Hoge  
werkdruk



Gebrek aan  
autonomie

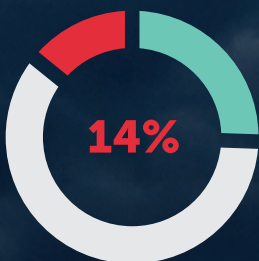
**Meer dan de helft**  
van de werknemers  
ervaart een  
hoge werkdruk (56%)



Emotionele  
belasting



Ongewenst  
gedrag



**1 op de 6 werknemers**  
heeft last van ongewenste  
omgangsvormen: pesten,  
discriminatie en seksuele  
intimidatie

# ‘Wat de een pesten vindt, noemt de ander een geintje’



‘Onze medewerkers zijn hier gemiddeld zes uur op een dag. Het is zonde om die uren met tegenzin door te brengen. Bovendien: tevreden medewerkers beïnvloeden een goede samenwerking, de sfeer en de gastwaardering.’

Daan Schoute is restaurantmanager bij McDonald’s Nederland. Met succes zette hij een actieteam Goed en Gezond Werken in. ‘Het heeft mij geholpen om de werksfeer in mijn team te verbeteren.’

---

‘Het werkklimaat was niet slecht, maar het kan altijd beter’, vertelt hij over het waarom van het traject. ‘McDonald’s voert innovaties door op elk gebied. Ook als het gaat om personeelsbeleid. Dus zo’n aanpak past wel bij ons. We vinden het belangrijk dat er een goede werksfeer is en dat mensen met plezier naar het werk gaan.’

### Inzicht

Hij stelde een divers actieteam samen met managers, medewerkers met veel en weinig ervaring en HR-adviseurs. De verschillende sessies brachten meer inzicht in wat er op de werkvloer gebeurt. ‘Als manager heb je toch niet altijd door hoe medewerkers het echt ervaren. Natuurlijk houd ik wel gesprekken met mijn team, maar die gaan meer over hun persoonlijke ontwikkeling en minder over de werksfeer. Er kwam nog best wat boven tafel. Zo bleek bijvoorbeeld dat mensen zich soms buitengesloten voelden. Met het actieteam hebben we gekeken: wat gebeurt er, hoe komt dat? Uiteindelijk werd duidelijk dat de huisregels die we hebben te abstract zijn.

Een van die regels is bijvoorbeeld: we werken aan een prettige werksfeer. Maar wanneer heb je een prettige sfeer? Een andere regel is dat we ons niet schuldig maken aan seksuele intimidatie, pesten en agressie. Ook hier geldt weer: wat is pesten? Wat de een pesten vindt, noemt de ander een geintje. Zo gebruiken medewerkers de bijnaam “amateur” nog weleens als iemand iets niet goed doet.



## ‘Het resultaat is dat we een opener cultuur hebben gerealiseerd.’

Voor de meesten voelt dat als een grapje, maar nieuwe medewerkers kunnen hiervan heel onzeker worden. De sessies leverden die bewustwording op.’

### Voorbeelden bij huisregels

Als oplossing bedenkt het actieteam zelf voorbeelden bij de huisregels.

## McDonald’s Corporation

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 franchiseondernemer en 22 restaurants van McDonald’s zelf. Het actieteam Goed en Gezond Werken ging aan de slag bij een van deze eigen restaurants. In dit restaurant werken ruim 80 medewerkers.

Die zijn gepresenteerd aan collega's in bijeenkomsten en via interne communicatiekanalen. Een succes, vindt Daan. 'Het werkt zo goed, omdat het door medewerkers zelf is bedacht. Het wordt veel sneller geaccepteerd dan wanneer het door het managementteam is opgelegd. Het actieteam vond zelf op een gegeven moment dat er nog meer draagkracht nodig was. Ze hebben toen voor alle medewerkers een sessie georganiseerd volgens de aanpak van het actieteam. Het hele team ging met elkaar in gesprek, waardoor het nog meer ging leven.'

Zo kwam ook de derde huisregel aan bod: we voeren de Nederlandse taal. Daan: 'We hebben een heel internationaal team, daarom deze regel. Spreek je geen Nederlands? Dan is het Engels. Toch bleek dat dit niet altijd zo werd uitgevoerd. Dat sluipt erin. Als twee mensen met elkaar in hun eigen taal praten, is dat vervelend voor een ander. Die voelt zich buitengesloten. Het is nu voor iedereen duidelijk waarom die regel er is. Dat maakt het makkelijker om mensen aan te spreken als ze zich niet houden hieraan.'



## Dit zeggen medewerkers:

'Fijnere werksfeer, er wordt meer gecommuniceerd.'

'Het respecteren van elkaar onderling is echt veranderd.'

'Iedereen spreekt elkaar aan op een fijne manier en iedereen voelt zich ook minder aangevallen.'

'Iedereen probeert ook bij te dragen aan een leuke sfeer op de werkvloer. Wat ik afgelopen dagen gemerkt heb, is dat als iemand een beetje chagrijnig kijkt, dit de rest van het team motiveert om hem of haar te laten lachen.'

### Opener cultuur

'Het resultaat is dat we een opener cultuur hebben gerealiseerd. De werksfeer is echt verbeterd', zegt Daan over het effect van de interventies van het actieteam. 'Als er iets gebeurt, wordt het meteen aangepakt. Bij ons werken veel jongeren. Dan ligt online pesten op de loer. Ook daar zijn we nu alerter op. Iedereen is zich ervan bewust dat dat niet kan. Gebeurt het toch, dan is het meteen bespreekbaar. Zelf ben ik ook alerter. Ik heb gemerkt dat ik nog vaker op de werkvloer moet zijn, vaker moet vragen hoe mensen het ervaren en meer met mensen in gesprek moet gaan. De drempel was toch te hoog.'

Daan vervolgt: 'Bij McDonald's is het soms hard werken. Je moet goed als team kunnen samenwerken om elke gast goed en snel te helpen. Daar leer je veel van en het is fijn als dat met plezier gebeurt. Daarom gaan we het vaker doen, deze werksessies. Eén keer in de drie maanden zullen we met elkaar gaan zitten en kijken wat er beter kan.'



# ‘Succesvolle acties zonder veel tijd en energie te verliezen’



‘Toen we hoorden over een actieteam Goed en Gezond Werken vonden we dat meteen iets voor onze gemeente. We wilden heel graag aan de slag met wat wij noemen “meer gewenst gedrag”. Dit sloot heel goed aan.’

**Erika Jansen**, adviseur P&O bij de gemeente Haaksbergen, vertelt over haar ervaringen met een actieteam, gebaseerd op de principes van actieonderzoek.

---



De gemeente Haaksbergen heeft een tijd van reorganisaties achter de rug. Een cultuurtraject om medewerkers mee te nemen in de ontwikkelingen had niet het gewenste effect. Jansen: 'Iedereen is er eigenlijk een beetje moe van. Maar er moet wel iets gebeuren. Juist met de Action Learning-methode kunnen we mensen weer goed meekrijgen. Niet alles gebeurt in één keer, de gebruikte termen spreken aan en het is actiegericht. Met kleine acties ga je proberen om iets te bereiken.'

### Vermoedens bevestigd

'Onze insteek was meer gewenst gedrag: meer initiatief nemen en dienstverlenend zijn. Hoe gaan we met elkaar om? Hoe spreken we elkaar aan? Wat doen we als iets niet goed gaat? Ook uit de scan, die aan het begin van het traject is gedaan, kwamen deze punten naar voren. Daarin scoren we hoog in de vrijheid die mensen ervaren in hun werk. Aan de andere kant bleek dat sommige medewerkers onze cultuur als negatief ervaren. Veel wisten we natuurlijk wel. Maar het is prettig om met een scan je



vermoedens bevestigd te krijgen.' Naast de input van de scan gebruikt het Haaksbergse actieteam resultaten uit interviews als basis om aan de slag te gaan.

## 'Het is prettig om met een scan je vermoedens bevestigd te krijgen.'

Jansen ervaart de begeleiding die ze hierbij krijgen als heel zinvol. 'Bij de eerste sessie is besproken wat we als belangrijkste problemen zien en waar verbetering mogelijk is. Waar zitten we mee? En wat is het meer gewenste gedrag dat we zouden willen zien? Vanuit Schouten & Nelissen kregen we passende tips en adviezen over wat we zouden kunnen proberen.'

### Speldenprikken

Een van de eerste acties is een ludieke introductie van drie nieuwe managers.

## Gemeente Haaksbergen

Haaksbergen is een gemeente in het zuiden van de provincie Twente. De gemeente telt 24.257 inwoners. Er werken 140 mensen. Vanuit de gemeente is er de wens om een positieve verandering in de organisatiecultuur op gang te brengen.

## Vier wat gelukt is

Esther Ardon is coördinator Noaberpoort bij de gemeente Haaksbergen. Zij is lid van het actieteam. Hoe ervaart zij deze werkwijze?

‘Ik houd me altijd al bezig met het welzijn van collega’s, dus deelname aan het actieteam was voor mij een logische keuze. De vraagstukken waarmee wij als gemeente te maken hebben, zitten voornamelijk op het gebied van sfeer en werkmentaliteit. Laat ik het erop houden dat we wel wat energie kunnen gebruiken. Hoe dat komt? Er is veel veranderd bij gemeenten. Het is tijd om dat ook in het werk te integreren. We zijn op weg naar ambtenaarschap 2.0. Van uitvoering naar regie. Dat betekent dus ook het loslaten van patronen.

Ik hou van de manier van werken van het actieteam: mensen prikkelen en in beweging brengen. We zijn nu bezig om een ruimte in te richten, waarin teams die daaraan behoefte hebben met elkaar in gesprek kunnen gaan. Eventueel onder begeleiding van iemand van het actieteam. Tegen andere actieteams zou ik willen zeggen: houd de verwachtingen klein en vier wat gelukt is. Dan geef je het goede voorbeeld. Dat kan niet anders dan inspirerend zijn.’

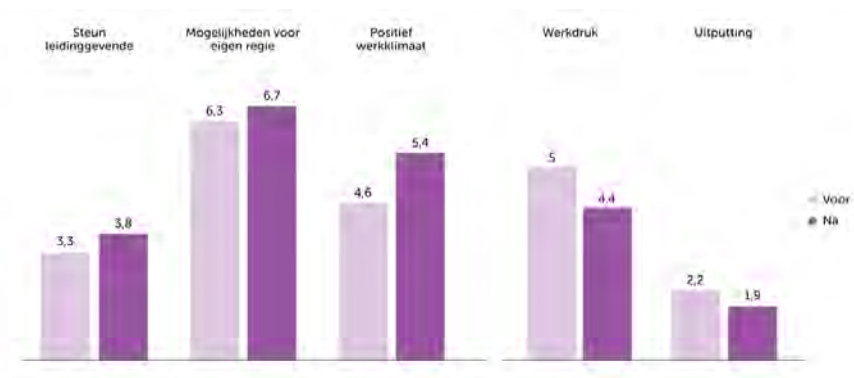
Jansen: ‘Een simpele actie waarbij we teksten hebben opgehangen met “wist-jedatjes”. Het doel was mensen te prikkelen om met elkaar in gesprek te gaan. Dat werkte. Bij de koffieautomaat ontstonden gesprekken in plaats van gemopper.’ De actie heeft volgens haar ook een breder effect gehad. ‘Je ziet dat mensen nu makkelijker naar hun manager toestappen en meer initiatief nemen.’

Jansen vervolgt: ‘Natuurlijk zijn we er nog niet. Zulke acties zijn speldenprikken. Maar je ziet dat je met iets kleins al veel kunt bewerkstelligen. Omdat zo’n

actie verrassend werkt, lukt het om een patroon te doorbreken. Ik kan het andere organisaties dan ook heel erg aanraden om zo’n traject te doen. Juist door dat actiegerichte werkt het heel goed. Zeker in combinatie met de scan. Daardoor hebben we succesvolle acties kunnen doen, zonder dat het veel tijd en energie heeft gekost.’

## De impact van het actieteam gemeente Haaksbergen

Uit de resultaten van de voor- en nameting blijken significante effecten op meerdere vlakken. Zo zien we een significante stijging in de ervaren steun van de leidinggevende, de ervaren mogelijkheden om eigen regie te nemen en het ervaren werkklimaat in de vorm van een positief werkklimaat. De cijfers laten nog steeds ruimte voor verbetering maar tonen een duidelijke positieve tendens. Daarnaast zien we een significante afname in de ervaren werkdruk en in de mate waarin de medewerkers zich uitgeput voelen.



# ZEVEN FEITEN OVER ONGEWENST GEDRAG

Pesten, intimideren of seksuele intimidatie door collega's en/of leidinggevenden: maar liefst één op de zes werknemers in Nederland heeft er last van. Deze ongewenste omgangsvormen vormen een bron voor psychosociale arbeidsbelasting binnen organisaties. Het kost werkgevers jaarlijks zo'n 2,7 miljard euro. Ze ondermijnen een positief werkklimaat. Zeven feiten die je als manager of HR-adviseur moet weten over ongewenst gedrag.

## **1** Er zijn veel verschijningsvormen

Ongewenst gedrag binnen organisaties kan uiteenlopen van pesten en treiteren tot intimideren, (verbale) agressie en seksueel grensoverschrijdend gedrag. Sommige vormen van ongewenst gedrag zijn heel zichtbaar, terwijl andere vormen alleen merkbaar zijn voor de mensen die ermee te maken krijgen. Als mensen zich niet durven uit te spreken binnen een organisatie, en er sprake is van een angstcultuur, zie je dat er veel gebeurt in de onderstroom.

Die angstcultuur kan dan ongewenst gedrag veroorzaken. Bijvoorbeeld als iemand bang is om hard afgerekend te worden, is er wellicht een belang om bepaalde informatie achter te houden voor een collega. Dat zorgt vervolgens voor irritaties en wantrouwen onderling. Ongewenst gedrag, in welke vorm dan ook, levert altijd een negatieve sfeer op die invloed heeft op werkprocessen en resultaten.

## 2 Het is moeilijk te herkennen

Ongewenst gedrag is vaak verborgen. Medewerkers durven het meestal niet te bespreken. Want, wat als je gepest wordt en je collega's komen erachter dat je er melding van hebt gemaakt? Dan verergert het pesten misschien wel of zullen je collega's je wel helemaal gaan negeren.

Als leidinggevende is het daarom belangrijk om scherp te zijn op de signalen van ongewenst gedrag. Signalen die van een leidinggevende extra aandacht vragen, zijn bijvoorbeeld gemaakte fouten die niet worden gemeld of conflicten die niet onderling opgelost worden. Medewerkers die vooral over elkaar spreken in plaats van mét elkaar.

Andere indicatoren van ongewenst gedrag zijn een groot verloop en daling van de productiviteit binnen de organisatie. Wees bovendien alert als medewerkers minder betrokken zijn of zich vaker ziek melden.



### **3 Werkstress verhoogt de kans op ongewenst gedrag**

Mensen die te maken hebben met ongewenst gedrag, ervaren meer werkdruk, hebben meer kans op uitval door ziekte of een burn-out. Andersom geldt hetzelfde. Langdurige hoge werkdruk en werkstress binnen organisaties verhogen de kans op ongewenst gedrag.

Bij hoge werkdruk zijn mensen vooral gericht op hun taak. Er is geen aandacht voor hoe je elkaar aanspreekt en hoe je samenwerkt. Frustratie en gemopper over de ervaren werkdruk zorgen voor een negatieve sfeer. Daarnaast zorgen een te hoge werkdruk en werkstress bij veel mensen voor een kort lontje. Mensen kunnen dan kortaf zijn tegen collega's of alle frustraties op hen afreageren.

### **4 Het ligt niet 'aan de persoon'**

Vaak is het idee dat ongewenst gedrag – bijvoorbeeld pesten – een persoonsgebonden kwestie is. Wetenschappelijk onderzoek wijst uit dat vooral werkfactoren van invloed zijn. Denk aan de eerdergenoemde werkstress, maar ook weinig autonomie en weinig invloed op het werk, verveling en een gebrek aan leiderschap. Gaat iemand die ongewenst gedrag vertoont weg en verandert er niets aan het werkklimaat? Dan komt er vaak weer een nieuwe 'pester' voor in de plaats. Vanuit het andere perspectief zien we eenzelfde patroon. Gaat iemand die gepest wordt weg van een afdeling, dan zie je vaak dat binnen de kortste keren een andere collega het slachtoffer van pesten wordt.

### **5 Zoek naar een oplossing die past bij de organisatie**

Er bestaat geen standaardoplossing voor ongewenst gedrag. Het is vooral belangrijk om te kijken naar wat werkt binnen je organisatie. Wat past bij de bedrijfscultuur en de bedrijfsstructuur? Soms kan een oplossing per team nodig zijn.

Zorg als manager in ieder geval voor openheid en probeer een positieve verandering op gang te brengen. Wat kunnen medewerkers en leidinggevenden samen doen om verschil te maken?

## **6 Horen, zien en waarderen helpen om ongewenst gedrag te voorkomen**

Vaak ontdek je pas dat sprake is van ongewenst gedrag als er een incident is. Of als je de jaarlijkse rapportage van de vertrouwenspersoon in de organisatie leest. Dan ben je eigenlijk te laat. Ook hier geldt dus dat voorkomen beter is dan genezen.

Faciliteer als organisatie tijd en ruimte voor aandacht voor elkaar. Niet alleen op de formele momenten tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken, maar juist op andere manieren en momenten waarop medewerkers samen zijn. Hoeveel collega's in de organisatie kennen elkaars talenten? En krijgen zij daarvoor, buiten het salaris, ook persoonlijk erkenning en waardering? Is er binnen de organisatie ruimte voor iedereen om mee te denken en mee te doen in ontwikkeling en verandering?

Zorg dat mensen zich gehoord, gezien en gewaardeerd voelen. Dan ontstaat er een positief werkklimaat waarin ongewenst gedrag minder kans heeft.

## **7 Voer een dialoog over waarden en betekenisvol werk**

In essentie werken mensen in organisaties, omdat zij het verschil willen maken, succesvol willen zijn, of iets willen bijdragen voor anderen. Om ongewenst gedrag te voorkomen is het daarom belangrijk om regelmatig met elkaar in gesprek te gaan over de vraag waarom je samen voor een bepaalde organisatie werkt. Wat je samen wilt bereiken en voor welk doel je samen gaat. Daarbij horen ook de waarden: hoe bereiken wij die doelen samen en hoe gaan we met elkaar om?

De dialoog over de gedeelde waarden en de betekenis van het werk benadrukt wat medewerkers met elkaar delen, in plaats van waarop ze verschillen van elkaar. Als er respect is voor de verschillen en bewustzijn over de toegevoegde waarde die iedere medewerker heeft, haal je een bron voor ongewenst gedrag weg.





# Wat levert een positief werk- klimaat op?

**‘De missie van ORO is  
kwetsbare mensen gelukkig  
maken. Dat kan alleen als  
medewerkers zelf gelukkig  
zijn.’**

- Saskia Bakermans, teammanager a.i., ORO

In dit hoofdstuk geven we inzicht in wat een positief werkklimaat oplevert voor zowel medewerkers, de organisatie als onze maatschappij. Het welzijn en welbevinden van medewerkers, maar ook het concurrerend vermogen en de continuïteit van de organisatie komen aan bod. We zoomen daarbij in op de impact op de korte en de lange termijn. Ook in dit hoofdstuk krijg je inzicht in de uitkomsten van een positief werkklimaat vanuit een theoretisch kader, maar natuurlijk ook vanuit concrete ervaringen uit de praktijk.

Saskia Bakermans, teammanager a.i. Kennis & Behandeling bij ORO, legt uit waarom een positief werkklimaat van waarde is voor zowel medewerkers als cliënten van ORO. Zij ziet het werken aan een positief werkklimaat als een randvoorwaarde voor goede zorg. 'Als medewerkers in hun kracht staan, kan het team beter samenwerken. Alleen dan kun

je echt samen de beste zorg bieden en bijdragen aan de groei en het geluk van onze cliënten.' Ook bij Bosch Transmission Technology ondervinden ze dagelijks de impact van een positief werkklimaat. 'Het welzijn in de organisatie en hoe mensen hun werk ervaren, dat moet goed zijn. Ook in het kader van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dat lukt alleen als mensen hiervoor intrinsiek gedreven zijn. Als het werkklimaat niet goed is, zie je dat meteen terug in de productie', volgens Remco Stuifmeel, HR Business Partner bij Bosch. Het werk in de zorg en in de industrie mogen inhoudelijk veel van elkaar verschillen, de uitkomsten van een positief werkklimaat zijn in beide sectoren direct terug te zien in de prestaties en uitkomsten van de organisatie. De infographic in dit hoofdstuk geeft, aanvullend op de verhalen van ORO en Bosch, ook inzicht in de beleving van het werkklimaat binnen andere sectoren.



# UITKOMSTEN VAN EEN POSITIEF WERKKLIMAAT

Het investeren in een positief werkklimaat klinkt veelbelovend, maar wat levert dat concreet op? Werken aan een positief werkklimaat vraagt tijd, energie en aandacht. Logisch, dat je als organisatie wilt weten wat het oplevert. Op basis van inzicht in de mogelijke uitkomsten kunnen organisaties weloverwogen een besluit nemen of het de investering waard is.

---

Om de uitkomsten en opbrengsten van een positief werkklimaat binnen organisaties te begrijpen, kunnen we teruggrijpen op goed gefundeerd wetenschappelijk onderzoek. Dit onderzoek is in de afgelopen twee decennia in organisaties binnen verschillende sectoren en culturen uitgevoerd. De eerder besproken Job Demands-Resources (JD-R)-theorie (Bakker & Demerouti, 2014) helpt ons niet alleen om te begrijpen welke factoren in de werkomgeving van invloed zijn op een positief werkklimaat, ze laten ook de invloed hiervan op organisatie-uitkomsten zien. Zo toont onderzoek aan dat in organisaties waar sprake is van een positief werkklimaat, er een lagere werkdrukbeleving is, medewerkers een lagere intentie hebben om de organisatie te verlaten en medewerkers vitaler en

meer bevoegen zijn (Van Wingerden et al., 2014). Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat de bevoegenheid van medewerkers een voorspeller is van prestaties op verschillende gebieden (Van Wingerden & Van de Laak, 2012).

## Omzet, winst, loyaliteit van klanten en leeropbrengsten

Organisaties met bevoegen medewerkers onderscheiden zich van andere op een aantal belangrijke punten. Zo toont een onderzoek van Harter et al., (2002) onder 200.000 medewerkers van 36 verschillende bedrijven uit verschillende sectoren aan dat de organisaties en afdelingen met bevoegen medewerkers tot 4% hoger scoren op winstgevendheid. Hun jaarlijkse omzet was daarnaast gemiddeld bijna een miljoen dollar hoger.





Onderzoek van Bakker (2005) laat zien dat leerlingen van bevoegen muziekdocenten meer plezier ervaren en tot



betere prestaties komen. In 2005 hebben Salanova, Agut en Peiró in Spanje onderzoek gedaan bij het personeel van een groot aantal Spaanse restaurants en hotels. Personeel van restaurants en hotels verstreekte informatie over werkgerelateerde hulpbronnen, bevoegenheid en het klimaat van dienstverlening. Klanten gaven informatie over de prestaties van de werknemers en over hun eigen loyaliteit. Uit de resultaten bleek dat de hulpbronnen in de hotels en restaurants en de bevoegenheid van het personeel voorspellende waarde hadden voor de

servicegerichtheid, wat op haar beurt weer voorspellende waarde had voor de prestaties van de werknemers en de loyaliteit van de klanten.

Halbesleben en Wheeler (2008) deden onderzoek bij een steekproef van Amerikaanse werknemers uit verschillende beroepsgroepen, hun leidinggevenden en hun directe collega's. Hun resultaten lieten zien dat bevoegenheid een goede voorspeller was van prestaties, onafhankelijk van de bron van de informatie (werknemer, leidinggevende of collega).

**Voorkomen van uitputting en verzuim**  
Naast de uitkomsten van een positief werkklimaat in de vorm van omzet, winst, loyaliteit van klanten en leeropbrengsten blijkt uit onderzoek dat bevoegenheid en een positief werkklimaat ook gerelateerd zijn aan de gezondheid van medewerkers.

Zo laat onderzoek zien dat bevoegen medewerkers minder vaak ziek zijn dan niet bevoegen medewerkers. Zij hebben bijvoorbeeld minder vaak last van verkoudheid, hoofdpijn en rugpijn (Demerouti et al., 2001).

Zoals in hoofdstuk 2 al kort is aangegeven, kunnen de vitaliteit en gezondheid van medewerkers negatief worden beïnvloed

door een langdurige disbalans tussen taakeisen en energiebronnen in het werk. Die disbalans kan ervoor zorgen dat mensen uitgeput raken in het werk, wat uiteindelijk kan leiden tot ziekte of zelfs een burn-out. Op dit moment is stress op de werkvloer de belangrijkste oorzaak van verzuim volgens het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Daarbij heeft maar liefst 14% van werkend

**Goed en gezond werken draagt bij aan welzijn en geluk in onze samenleving.**



Nederland burn-outklachten (CBS/TNO). Deze tendens beperkt zich niet tot de grenzen van ons land. Diverse onderzoeksrapporten laten zien dat werkgerelateerde stress een groot maatschappelijk probleem is. In Europa, Amerika en het Verenigd Koninkrijk kost het verzuim als gevolg van stress en uitputting de samenleving jaarlijks miljarden (EU-OSHA, 2010; Riedell et al., 2001).

### **Opbrengsten vanuit een maatschappelijk perspectief**

Naast de opbrengsten in de vorm van vitaliteit en bevoegenheid van medewerkers en omzet en winst voor organisaties heeft een positief werkklimaat ook opbrengsten voor onze maatschappij. In lijn met het voorgaande voorbeeld over de kosten van verzuim draagt een positief werkklimaat in organisaties bij aan het ontlasten van de sociale voorzieningen.



Meer mensen die duurzaam samen goed en gezond kunnen werken, doen immers in mindere mate een beroep op onze sociale voorzieningen. Daarbij zien we dat medewerkers die werken in organisaties met een positief werkklimaat beter tot hun recht komen, omdat zij hun potentieel kunnen benutten. Dat draagt direct bij aan hun duurzame inzetbaarheid, en daarmee ook aan voldoende competente medewerkers op de arbeidsmarkt. Op korte en lange termijn draagt dat bij aan onze internationale concurrentiepositie.

Werk is voor mensen meer dan een manier om geld te verdienen, het draagt bij aan onze identiteit, betekenisgeving en zingeving in het leven. Gezien de belangrijke positie die werk in het leven

van mensen inneemt, draagt goed en gezond werken ook direct bij aan welzijn en geluk in onze samenleving. In de jaarlijkse internationale geluksmonitoren staat Nederland, mede door het aspect 'werkbeleving', altijd hoog in de ranking.



Dichter bij huis merken we dagelijks hoe een positief werkklimaat in organisaties kan doorwerken in bijvoorbeeld de kwaliteit van zorg, het niveau van onderwijs en de werking van het openbaar bestuur. Zoals in de praktijkverhalen in dit boek naar voren is gekomen, is het functioneren en de kwaliteit van onze samenleving afhankelijk van de mensen die er samen in werken en leven.



# Positief werkklimaat in sectoren



positief werkklimaat



**1 op de 3**  
werknemers  
ervaart het  
werkklimaat  
binnen de  
organisatie  
als positief

Respondenten ervaren in hun werk:

 negatief  gemiddeld  positief



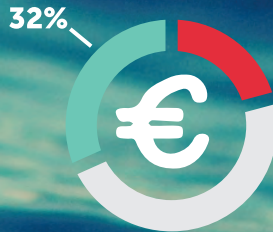


detailhandel

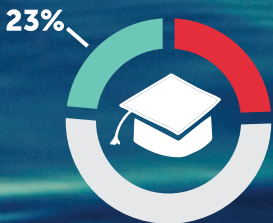


zorg & welzijn

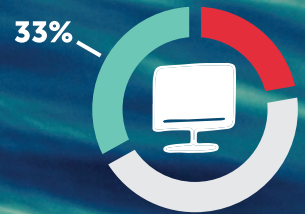
30% ervaart een **positief werkklimaat** in de sector zorg & welzijn



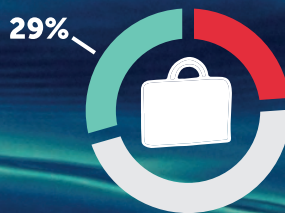
financiële instellingen



onderwijs



it & communicatie

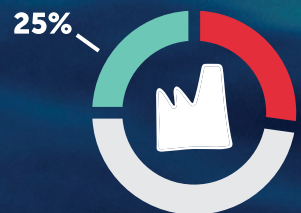


zakelijke dienstverlening

23% ervaart een **positief werkklimaat** in de sector overheid



overheid



industrie

# ‘Denk groot en doe klein’



‘De missie van ORO is kwetsbare mensen gelukkig maken. Dat kan alleen als medewerkers zelf gelukkig zijn.’

Saskia Bakermans, teammanager Kennis & Behandeling a.i., ging bij zorgorganisatie ORO aan de slag om werkstress en ongewenst gedrag aan te pakken.

---

### Onveilig

Saskia ziet de inzet van een actieteam als een mooie kans om medewerkers in hun kracht te zetten. Ze merkt dat haar team worstelt met alle veranderingen die in de zorg spelen. 'Zorgmedewerkers en behandelaren moeten op dit moment veel ballen in de lucht houden. De financieringsstromen zijn veranderd, we zijn overgegaan naar zelfsturende teams en we verwachten dat mensen flexibel zijn. Dat vraagt wel iets. Medewerkers maken zich ook weleens zorgen: kunnen we er nog wel voldoende zijn voor de cliënt? Door dit alles ervaren ze een hoge werkdruk.'



### Bottom-up

'Denk groot en doe klein', zegt Bakermans over de werkwijze van het actieteam, gebaseerd op de methode van actieonderzoek. 'Daarom spreekt deze aanpak ons zo aan. Het is prettig voor medewerkers dat er meteen acties gedaan kunnen worden. Dan zie je ook meteen

dat het vooruit gaat en verbetert. Dat dit bottom-up gebeurt, vind ik echt belangrijk. Ik kan wel iets bedenken, maar het is veel mooier als medewerkers dat doen. Zij weten het beste wat de problemen zijn en dus ook welke oplossingen kunnen helpen.' Om die reden heeft ze het aan medewerkers zelf overgelaten om zich aan te melden voor het actieteam.

**'Als medewerkers in hun kracht staan, kan het team beter samenwerken.'**

'We hebben bewust geen mensen aangewezen. Er is alleen gezegd dat we graag van iedere vakgroep iemand in het team willen hebben.

## Zorgorganisatie ORO

Zorgorganisatie ORO is gespecialiseerd in de zorg en begeleiding voor mensen met een verstandelijke beperking en kinderen met een ontwikkelingsachterstand. In de Peel is ORO de aanbieder met het breedste pakket aan diensten op het gebied van wonen en slapen, eten en drinken, werk en dagbesteding, bewegen, leren en vrije tijd.

De missie: ORO maakt kwetsbare mensen gelukkig. Hierbij gaat het om zelf kiezen en meedoen: dit wil ik wel en dit zeker niet. Meedoen in de buurt, in de samenleving en van toegevoegde waarde zijn. Dat is genieten. Met ruim 1420 medewerkers en 950 vrijwilligers is ORO een van de grootste werkgevers in de zorg in de regio Zuid-oost-Brabant.



Verder doet een OR-lid mee, iemand van HR en ik als teammanager. Medewerkers vinden het prettig dat we dit faciliteren. Ook al kost het natuurlijk wel tijd.' Het actieteam zit inmiddels in de afsluitende fase. De ervaringen tijdens de bijeenkomsten zijn positief en het actieteam ervaart dat er een positieve beweging op gang gekomen is.

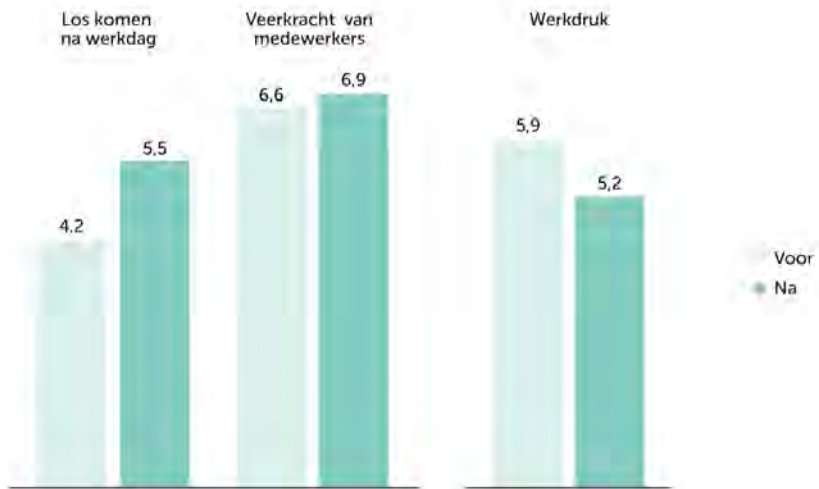


'Ik hoop dat we een kruisbestuiving op gang kunnen brengen naar de rest van de organisatie. Dat, als het hier

werkt, ook andere onderdelen het op deze manier oppakken', besluit ze. 'Want als medewerkers in hun kracht staan, kan het team beter samenwerken. Alleen dan kun je echt samen de beste zorg bieden en bijdragen aan de groei en het geluk van onze cliënten.'

## De impact van het actieteam ORO

Uit de resultaten van de voor- en nameting blijken significante effecten op meerdere vlakken. Zo zien we 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. Daarnaast zien we een significante afname in de ervaren werkdruk.



# ‘Een goede werkcultuur draagt bij aan hoe je je voelt’



‘We weten op basis van wetenschappelijk onderzoek dat, als je geen veilige werkomgeving creëert, je risico loopt. Vanuit preventieoogpunt gaan we daarom hiermee aan de slag. Een goede werkcultuur draagt immers bij aan hoe je je voelt in je werk en daarbuiten.’

**Remco Stuifmeel** is HR Business Partner bij Bosch. Samen met zijn collega **Dennis de Vries** vertelt hij hoe een actieteam, gebaseerd op de principes van actieonderzoek, bijdraagt aan een positief werkklimaat.

---

Dennis is duidelijk over het belang van een positief werkklimaat: 'Het welzijn en de manier waarop mensen hun werk ervaren, moeten goed zijn. Ook in het kader van duurzame inzetbaarheid. Dat lukt alleen als mensen hiervoor intrinsiek gedreven zijn. Als het werkklimaat niet goed is, zie je dat meteen terug in de productie.'



### Feedback geven

Om de vinger aan de pols te houden voert Bosch regelmatig een preventief medisch onderzoek uit onder medewerkers. Daaruit bleek dat een significante groep zich, om allerlei redenen, bezwaard voelt om collega's feedback te geven. Remco: 'Er is blijkbaar een drempel om elkaar aan te spreken op gedrag. We wilden dit graag oplossen door een omgeving te creëren, waarin het gewoon is om samen te werken aan een goede sfeer en daarmee ook aan een goed product. Daarbij hoort ook het geven en ontvangen van feedback.'

Hierbij past volgens Dennis en Remco een aanpak volgens de principes van

actieonderzoek. Een werkwijze die al aansluit op de manier van werken die Bosch heeft. Dennis legt uit: 'We hebben werkgroepen op verschillende onderdelen. Onder andere op gezondheid en levensstijl, persoonlijk leiderschap, en werkomstandigheden en veiligheid. Op dit laatste blok hebben we een actieteam ingezet. De fysieke tools zijn hiervoor wel beschikbaar: de helm, de schoenen, et cetera, maar het gaat er ook om of je elkaar durft aan te spreken als die niet worden gebruikt of als iets anders niet op de juiste manier gaat. Voel je je prettig genoeg in je werkomgeving om hierover iets te zeggen?'

## **'Bij een goede sfeer hoort ook het geven en ontvangen van feedback.'**

### Inbreng collega's

Remco: 'Met een actieteam faciliteer je

## **Bosch Transmission Technology BV**

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 1000 medewerkers. Het bedrijf is onderdeel van de Bosch Groep.



## INTERVENTIES VAN HET ACTIETEAM:

- 1 Social Safety Ambassadeur Programma**  
In een pilot kregen medewerkers feedbacktraining. Eén teamlid is ambassadeur geworden. Collega's kunnen bij hem terecht.
- 2 Huisregel-quiz**  
De huisregel-quiz op de interne beeldkrant draagt bij aan bewustwording en discussie.
- 3 Het Risico/Ongeval/Incident-formulier wordt gesplitst**  
Het idee hierachter: een risico-melding zou gevierd moeten worden.
- 4 Agendapunt Veiligheid & Gedrag**  
Veiligheid & Gedrag wordt een vast punt op de agenda van de productieteams (en later van alle teams).



de inbreng van collega's onderling het beste. Top-down iets implementeren is niet de optimale route om onderlinge en intrinsieke motivatie en acceptatie te realiseren. Want we kunnen wel een externe consultant of een arbodienst inhuren om een protocol te maken, maar dat blijft toch van bovenaf opgelegd. De contouren staan eigenlijk ook al. We weten wel hoe het zou moeten, maar je wilt nu echt stappen zetten. Dat werkt beter als je het samen doet.'

## **'Een actieteam vergroot de onderlinge verbondenheid.'**

Een van de interventies die het actieteam heeft bedacht, is een Social Safety Ambassadeur. Inmiddels is hiermee een pilot gestart. Medewerkers kregen een feedbacktraining en een van hen is gekozen tot ambassadeur voor het team. Collega's die het zelf nog lastig vinden om feedback te geven, kunnen bij deze collega terecht. Dennis licht toe: 'Er is altijd wel iemand die extravert is en het leuk vindt om collega's te helpen. We gaan nu kijken of dit werkt en willen het daarna ook bij andere teams invoeren.'

## **Stem van de werkvloer**

Beiden zijn tevreden over de aanpak en effecten van het actieteam. 'Het is lastig om de resultaten in cijfers uit te drukken. Wat ik wel zie, is een hoge mate van betrokkenheid', legt Remco uit. 'In zo'n actieteam kun je elkaar makkelijk aantikken en collega's kunnen elkaar motiveren. Het vergroot de onderlinge verbondenheid. Collega's krijgen het gevoel dat ze met de juiste dingen bezig zijn. Misschien is het niet altijd het effectiefst. In de creatieve sessies gaat het soms alle kanten uit. Maar die persoonlijke bevlogenheid maakt dat je de stem van de mensen op de werkvloer hoort en dat je met elkaar het gesprek aangaat. Je komt tot gemeenschappelijke beeldvorming van hoe je het zou willen en hoe je daar kunt komen.'



'Vanuit Bosch hebben we er het volste vertrouwen in dat we de goede weg zijn ingeslagen. Medewerkers hebben het gevoel dat ze met elkaar bezig zijn om het werk daadwerkelijk positief te beïnvloeden. Niet via regels die in een handboek zijn vastgelegd, maar met ideeën uit het actieteam. Echt uit de organisatie, dus.'





# Actieteams, gebaseerd op de principes van actie- onderzoek

**‘Top-down iets implementeren is niet de optimale route om onderlinge en intrinsieke motivatie en acceptatie te realiseren.’**

- Remco Stuifmeel, HR Business Partner Bosch

In dit hoofdstuk geven we inzicht in de achtergronden en onderbouwing van de actieteam-aanpak. Deze aanpak is gebaseerd op de wetenschappelijke principes van actieonderzoek.

Het uitgangspunt is dat medewerkers vanuit verschillende rollen en perspectieven een kleurrijk beeld hebben van organisatievraagstukken. Het feit dat zij vanuit hun rol door verschillende brillen naar vraagstukken kijken, helpt om tot oplossingsrichtingen te komen die goed bij de eigen werkwijze aansluiten. Zo voorkom je dat alleen beleidsmedewerkers en/of managers bedenken wat goed is of goed werkt voor de collega's op de werkvloer. Het samen onderzoeken en verkennen van vraagstukken helpt bij het vinden van de beste oplossing en versterkt ook de betrokkenheid en samenwerking

binnen organisaties. Veranderingen krijgen daarmee meer draagvlak en zullen daardoor sneller tot duurzame resultaten leiden.

We nemen je in dit hoofdstuk stap voor stap mee in de waarde van de aanpak, de uitgangspunten en de concrete vormgeving van actieteams en actieonderzoek. Aanvullend geven we de methodologische onderbouwing van het onderzoek waarvan de resultaten in de voorgaande hoofdstukken gepresenteerd zijn.

Afsluitend is na dit hoofdstuk de literatuurlijst opgenomen. Hierin staan alle eerdergenoemde bronnen. Voor wie inhoudelijk nog meer wil weten, lezen of leren, vormen deze bronnen een schat aan informatie!



# ACTIETEAMS ALS KRACHTIGE VERANDERINTERVENTIE

Het merendeel van de ingezette verandertrajecten in organisaties lijkt te mislukken, zo lezen we in de veranderkundige literatuur. 'Onvoldoende participatie van medewerkers' wordt stelselmatig als een van de oorzaken daarvoor genoemd. Hoe kan het beter? De inzet van actieteams, gebaseerd op de principes van actieonderzoek, blijkt een krachtig middel om wel tot duurzame veranderingen te komen.

Het afgelopen decennium is werk, en de manier waarop we werken, significant veranderd, onder andere door de technologische, economische en maatschappelijke ontwikkelingen die elkaar doorlopend opvolgen in de huidige 'vierde industriële revolutie'. In veel beroepen kunnen we zelfs spreken van een ware roltransitie: de manier waarop de medewerker van oudsher gewend was invulling te geven aan zijn werk, krijgt



een heel andere betekenis. Voorbeelden daarvan zien we bijvoorbeeld in de zorg, waar tegenwoordig van zorgmedewerkers primair verwacht wordt dat ze de eigen kracht en regie van de cliënt zoveel mogelijk versterken, in plaats van alle zorg voor de cliënt over te nemen.

Bij dergelijke roltransities zien we dat van medewerkers niet alleen nieuwe competenties gevraagd worden, maar dat juist op een dieperliggend niveau hun tot dan toe opgebouwde professionele identiteit ter discussie komt te staan. Dergelijke veranderprocessen zijn vaak weinig succesvol, alle zorgvuldig uitgedachte plannen ten spijt, omdat de persoonlijke en emotionele dimensie – die in hoge mate bepaalt hoe medewerkers de verandering tegemoet treden – onvoldoende onderkend wordt (Illeris, 2004).

Gevolg is dat er uiteindelijk weinig verandert, wanneer medewerkers de voorgestelde (rol)transities in hun werk niet echt 'onder hun vel' (willen) krijgen. De ingezette verandering komt dan niet

verder dan een 'cosmetisch' statement, bijvoorbeeld verwoord in mooie volzinnen op de website en in het jaarverslag; de uiteindelijke dienstverlening aan klanten zal er niet zichtbaar door veranderen en verbeteren.

Om te kunnen inspelen op dergelijke veranderingen, die veel impact hebben op de medewerkers, volstaat een eenzijdige top-downbenadering van veranderprocessen binnen organisaties niet langer. Het is absoluut noodzakelijk om medewerkers/professionals actief te betrekken en hen in de positie te plaatsen waarin ze de verandering mee kunnen (leren) vormgeven. De vraag is hoe organisaties de waardevolle kennis, inzichten, ideeën en praktijkervaringen van hun medewerkers sterker kunnen benutten in organisatieontwikkeling en -verandering. Een aanpak die een integrale bottom-up- en top-downbenadering van veranderen kan faciliteren, is actieonderzoek. We gaan nader in op wat onder actieonderzoek verstaan wordt en wat de belangrijkste waarde ervan is.



*Deze bijdrage is tot stand gekomen in samenwerking met **dr. Isolde Kolkhuis Tanke**. Naast deze inhoudelijke bijdrage aan het boek heeft Isolde meerdere actieteam begeleid.*

**‘Het project heeft een kop en een staart, je zet in vier tot zes maanden acties uit en je doet het met elkaar, passend bij jouw organisatie.’**

- Suzanne Karremans, HR-manager Nyloplast



# DE WAARDE VAN ACTIEONDERZOEK



Grondlegger van actieonderzoek is Kurt Lewin, die al in 1946 beschreef hoe onderzoekers en betrokkenen in de praktijk met elkaar een onderzoeks- leerproces kunnen creëren dat enerzijds leidt tot inzichten voor de onderzoekers en anderzijds tot vergroting van de handelingsbekwaamheid van betrokkenen in de praktijk. In actieonderzoek zijn denken en handelen volgens Lewin met elkaar verweven.

Actieonderzoek heeft zich in de loop der tijd steeds sterker ontwikkeld als een methodologie die tot doel heeft om de effectiviteit en werkzame principes van een interventie in de praktijk te onderzoeken én de interventie tegelijkertijd verder te verbeteren.

Daartoe verloopt het proces van actieonderzoek volgens opeenvolgende fasen van: data verzamelen – analyseren – terugkoppelen – gericht nieuwe data verzamelen – analyseren – et cetera. Data verzamelen vindt voornamelijk plaats door te handelen, dus door daadwerkelijk iets te doen in de praktijk, wat vervolgens weer onderzocht en geanalyseerd kan worden. Elke volgende analyseslag levert de input op voor het bepalen van de volgende actie in de praktijk, die vervolgens weer onderzocht en geanalyseerd kan worden. De acties in de praktijk raken daardoor

per keer meer toegespitst op wat er daadwerkelijk ‘toe blijkt te doen’ ten aanzien van het voorliggende vraagstuk. Uiteindelijk krijgen zowel de betrokken deelnemers als de onderzoeker steeds beter zicht op wat positief werkende principes zijn en waar nog verdere ontwikkel- en verbetermogelijkheden liggen.

Ook al richt actieonderzoek zich primair op de specifieke context waarin een vraagstuk onderzocht wordt, tegelijkertijd ontstaat er ook een bepaalde mate van ‘theorievorming’. Door het samenbrengen van bevindingen, bijvoorbeeld uit meerdere organisatiecontexten, en de koppeling hiervan aan inzichten uit de (wetenschappelijke) literatuur, ontwikkelt zich gaandeweg ‘generatieve theorie’ (Gergen, 1978), oftewel: kennis en inzichten die uitnodigen tot toepassing en verdere ontwikkeling in andere organisaties. Actieteams, gebaseerd op de principes van actieonderzoek, hebben dus zowel een praktijkgerichte als een wetenschappelijke waarde.

# UITGANGSPUNTEN BIJ DE VORMGEVING VAN ACTIE-ONDERZOEK

---

Gebaseerd op onder andere het werk van Guba en Lincoln (1989), Boonstra (2000), Greenwood en Levin (2006), Lewin (1946), Minckler (2000), Reason en Bradbury (2008), Cooperrider en Srivastva (1987) zijn de volgende kenmerken van actieonderzoek te benoemen.

## **'Responsive focussing'**

Responsive focussing (Guba & Lincoln, 1989) betekent het inbouwen van verschillende fasen van data verzamelen en analyseren, samen met de deelnemers aan het actieonderzoek. Zo kunnen de betrokkenen tussentijdse bevindingen met elkaar bespreken en ze verder verdiepen en verrijken. Op die manier ontstaan meerdere 'leerslagen' in het onderzoeksproces en ontwikkelen de deelnemers steeds meer inzicht in het thema om er de juiste betekenis aan te geven. Dat is vaak merkbaar in de verademing die op een bepaald moment begint door te klinken in de deelnemersgroep 'dat men het ineens ziet'.

## **Deelnemers als medeonderzoekers**

Direct betrokkenen in de praktijk vormen de onderzoeksgroep, die zelf het onderzoek mee uitvoert (dit wordt

ook wel participierend actieonderzoek genoemd). Het is daarbij van belang dat de groep een heterogene samenstelling heeft: door verschillende stakeholders (van verschillende functies en niveaus in de organisatie) deel te laten uitmaken van de onderzoeksgroep wordt voorkomen dat één groep een dominante 'stem' heeft (en dus één 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.

## **Onderzoeken én tegelijkertijd iets dóén**

Wat uit het actieonderzoek naar voren komt, is niet alleen 'interessant om te weten', maar dient vooral als aanjager om echt iets te doen, bijvoorbeeld aan de hand van experimenten of opdrachten die deel uitmaken van het actieonderzoekstraject. Een experiment geeft betrokkenen de 'legitimatie' en de vrije ruimte om iets te proberen. En dat 'iets' mag ook fout gaan, omdat je daar onderzoekenderwijs net zoveel van kunt leren. Bijvoorbeeld: Wat maakt nu dat dit mislukt, tegen eerdere verwachtingen in? Welke factoren spelen hierbij een rol?

### **Verrijkende inzichten en theorie toevoegen**

Toegesplitst op wat er aan bevindingen uit de praktijk naar voren komt, kan de onderzoeker/begeleider inzichten vanuit de vakliteratuur en eerder verricht onderzoek inbrengen. Denk bijvoorbeeld aan het inbrengen van een nieuw perspectief op het thema; een invalshoek waaraan de deelnemers uit zichzelf nog niet hebben gedacht. Dit moet overigens gedoseerd gebeuren en dient alleen om het gesprek met de deelnemers en de interventie een stap verder te brengen en meer diepgang te geven.

### **Waarderend onderzoeken**

Waarderend onderzoeken (Cooperrider & Srivastva, 1987) richt zich op: onderzoeken waar datgene 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 het zelden zo dat er een eenduidige en enkelvoudige veroorzaker is van het probleem. Complexe vraagstukken vragen oog voor de dynamiek en wederkerige/cyclische beïnvloeding tussen factoren die van invloed lijken te zijn, en voor het grotere geheel waarvan het vraagstuk deel uitmaakt.

Dit noodzaakt regelmatig tot het voeren van een dieperliggende dialoog over waarden en gedeelde betekenissen die bij betrokkenen leven: in hoeverre raken we hier principiële opvattingen over hoe we naar ons werk en onze toegevoegde waarde voor anderen kijken? Zeker bij de genoemde roltransities van medewerkers mag deze dialoog niet geschuwd worden.



# CONCRETE VORMGEVING VAN EEN ACTIEONDERZOEK

Hoe kan zo'n actieonderzoek er nu concreet uitzien? De opbouw van een actieonderzoekstraject bestaat uit minimaal de volgende vijf fasen.

## 1 Contact- en contractfase

In het eerste gesprek met de contactpersoon/-personen in de organisatie bespreken we het voorlopig geformuleerde thema waarop het onderzoek zich richt (bijvoorbeeld een vraagstuk, een ingevoerde interventie of een voorgenomen verandering). We bespreken ook welke actoren/ doelgroepen actief betrokken moeten worden in het actieonderzoek. Daarbij is het, zoals gezegd, belangrijk om 'het verschil' op te zoeken in de samenstelling.

## 2 Startbijeenkomst: focus van het onderzoek bepalen

Tijdens een startbijeenkomst met de deelnemers aan het actieonderzoek spreken we het traject door: waar richt het zich op, wat is voor de komende periode de focus van het onderzoek binnen dit project, wat is de rol van de onderzoeker, wat wordt verwacht van de deelnemers aan het onderzoek?

## 3 Onderzoekssessies

De verzamelde data in de praktijkperiode vormen de input voor de onderzoekssessies, waarin de bevindingen teruggekoppeld, besproken, verdiept en verrijkt worden. Zo komen we weer tot nieuwe vragen en een experimenteeroopdracht voor de volgende praktijkperiode.

De deelnemers doen bijvoorbeeld terugmelding van hun 'verhalen' uit de praktijkperiode. Er worden kritische verdiepvragen gesteld om onderliggende patronen naar boven te krijgen die positief of belemmerend werken ten behoeve van de gewenste situatie. Aan de hand van mindmaps of causale diagrammen kan inzichtelijk worden gemaakt wat kernthema's binnen het vraagstuk zijn en hoe die zich tot elkaar verhouden.

#### **4** Praktijkperioden met observatie- en/of experimenteeropdrachten

In de praktijkperioden verrichten de deelnemers opdrachten die zich aanvankelijk richten op observaties. Gaandeweg nemen de opdrachten echter steeds meer de vorm van experimenten aan: het uitproberen van iets 'anders' en reflecteren op hoe dat werkt en wat het effect ervan is. Ook kunnen de deelnemers collega's kort interviewen aan de hand van vragen die vooraf samen bedacht zijn. Op die manier worden steeds meer mensen bij het traject betrokken.

#### **5** Eindgesprek

In het eindgesprek bespreken we met de contactpersonen na wat de belangrijkste bevindingen en geleerde inzichten uit het actieonderzoek zijn. Ook gaan we na wat de vervolgstappen moeten zijn om vast te houden wat het traject opgeleverd heeft en we kijken waar nog verbeterpunten noodzakelijk zijn.

---

#### **Inzet van kwantitatief onderzoek: vragenlijst voor alle medewerkers**

Actieonderzoek is een vorm van onderzoek die in hoge mate kwalitatief van aard 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 het actieteam: is wat wij denken ook echt het beeld dat op grotere schaal in onze organisatie leeft? Als na afloop van een traject nogmaals dezelfde meting ingezet wordt, kan ook in kaart gebracht worden welke impact het actieteam binnen de organisatie heeft gehad.

# WAT LEREN DE ERVARINGEN MET ACTIEONDERZOEKS- TRAJECTEN ONS?

Een aantal concrete en waardevolle opbrengsten van actieonderzoekstrajecten zijn:

- 1** Er ontstaat meer bewustwording van en daardoor ook meer waardering voor wat goed gaat, wat positieve kracht geeft in het systeem (in relatie tot het thema of de verandering waarop het actieonderzoek betrekking heeft). Hierdoor maakt de focus een verschuiving van 'probleem' naar de vraag wat we vooral kunnen versterken en behouden en welke stimulerende dynamiek daaraan ten grondslag ligt. Gesprekken gaan vaak terug naar de kern: wat geeft ons betekenis in ons werk, waar doen we het allemaal voor? En daar vinden medewerkers een krachtige motor voor verandering en ontwikkeling, zeker als ze daarop zelf invloed blijken te kunnen uitoefenen.
- 2** Als gevolg van die positieve ervaringen ontwikkelen medewerkers het gevoel 'uitdrager' te willen zijn van de positieve zaken die ze samen kunnen bereiken. De zaadjes die in de experimenten gezaaid zijn, worden de moeite waard gevonden om verder tot bloei te laten komen. Hierin willen de deelnemers zelf een rol op zich nemen.
- 3** Tegelijkertijd zien we ook dat mensen leren hoe belangrijk het is om open en eerlijk te zijn over wat wel én wat niet werkt. Iets wat niet werkt, is weer een kans voor nieuwe keuzes. Dat is altijd beter dan tegen beter weten in te blijven volharden in iets wat niet werkt.

**4** Zeker wanneer de deelnemersgroep heterogeen is, verrijken betrokkenen gedurende het proces hun eigen inzicht op het thema van onderzoek. Ze leren van hoe anderen kijken naar de kwestie en in hoeverre en waarom die perspectieven kunnen verschillen van hun eigen perspectief. Ook de inbreng van nieuwe kennis en inzichten van de onderzoeker wordt als verrijkend en verhelderend ervaren. Het onderzoeksproces is daardoor vooral ook een leerproces voor betrokkenen.

**5** De actieve betrokkenheid van leidinggevende niveaus in een actieonderzoek werkt krachtig. Daar waar bij onvrede de schuld vaak al snel bij het tekortschieten van de leidinggevende wordt gelegd, ontstaat nu een kans om op fundamentele punten met elkaar in gesprek te gaan naar aanleiding van concrete situaties. Zeker wanneer leidinggevers hiervoor openstaan, is dat voor alle partijen pure winst.

---

Een punt van aandacht is wel dat het heel belangrijk is om de verwachtingen goed te managen vanaf de start van het traject. Het is niet de onderzoeker/begeleider die oplossingen aandraagt; die zullen vooral uit de groep zelf moeten komen, onder begeleiding van de onderzoeker. De onderzoeker/begeleider moet met een open en onderzoekende blik het traject instappen, terwijl op dat moment nog niet precies duidelijk is hoe het proces zal lopen en wat de concrete opbrengst zal zijn. Het uitgangspunt is het vertrouwen dat een kwalitatief goed en zorgvuldig doorlopen onderzoeksproces tot waardevolle inzichten zal leiden. Een ruime ervaring en vaardigheid in het toepassen van

kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn daarom noodzakelijk. Het gaat dan om bevragende dialoogsessies houden, data zorgvuldig verzamelen en uitwerken, zorgvuldige verslaglegging, bekwaam zijn in kwalitatieve analysemethoden, et cetera.

De kracht van onderzoek – en actieonderzoek in het bijzonder – is dat je met elkaar weer met een frisse en open blik naar je eigen werkelijkheid kijkt. Dat levert mooie en nieuwe inzichten en perspectieven op, waarvan vaak blijkt dat die ineens een hefboom voor verandering aan het licht brengen.

De kracht van onderzoeken is immers ook: de kracht van je blijven verwonderen!

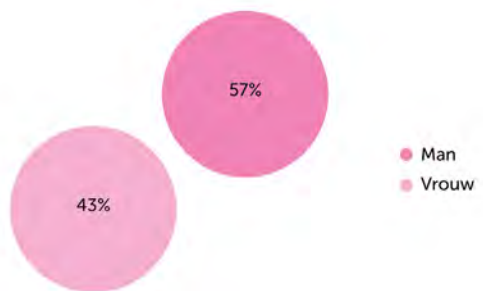
# METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

In het voorjaar van 2018 is een online vragenlijstonderzoek uitgezet onder de Nederlandse beroepsbevolking over zowel de positieve als minder positieve werkbeleving in organisaties. Binnen het onderzoek zijn vragen gesteld over verschillende thema's, zoals onder andere een positief werkklimaat, betekenisvol werk, werkdruk, baanonzekerheid en ongewenst gedrag. De online vragenlijst is in de periode mei 2018 tot en met juli 2018 uitgezet via social-mediakanalen, zoals LinkedIn en Facebook, en via de nieuwsbrief en website van Schouten & Nelissen.

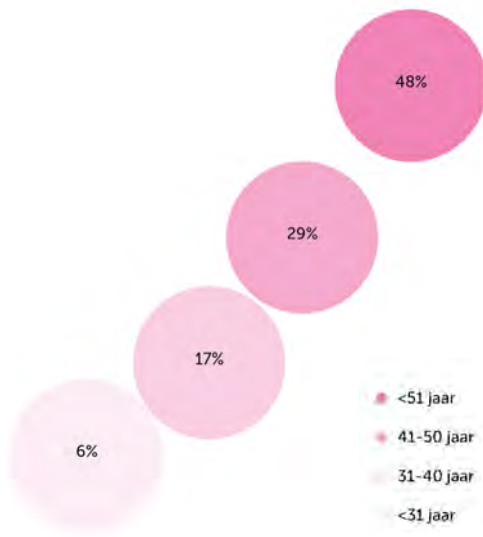
Het onderzoeksmodel is gebaseerd op het wetenschappelijk gevalideerde Werkstressoren-EnergieBronnen (WEB)-model (Bakker & Demerouti, 2007). Dit model is opgebouwd in lijn met de verschillen aspecten van de Job Demands-Resources Theorie (Bakker & Demerouti, 2014) en de Self-Determination Theorie (Deci & Ryan, 2002). Aanvullend op deze theorieën zijn extra vragensets opgenomen die inzicht geven in de verschillende elementen van ongewenst gedrag.

De vragenlijst is door 1263 professionals uit verschillende sectoren ingevuld. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 48 jaar. Van de onderzoekspopulatie is 57% vrouw en 43% man.

Het merendeel van de respondenten (77%) heeft een afgeronde opleiding op hbo- of wo-niveau.

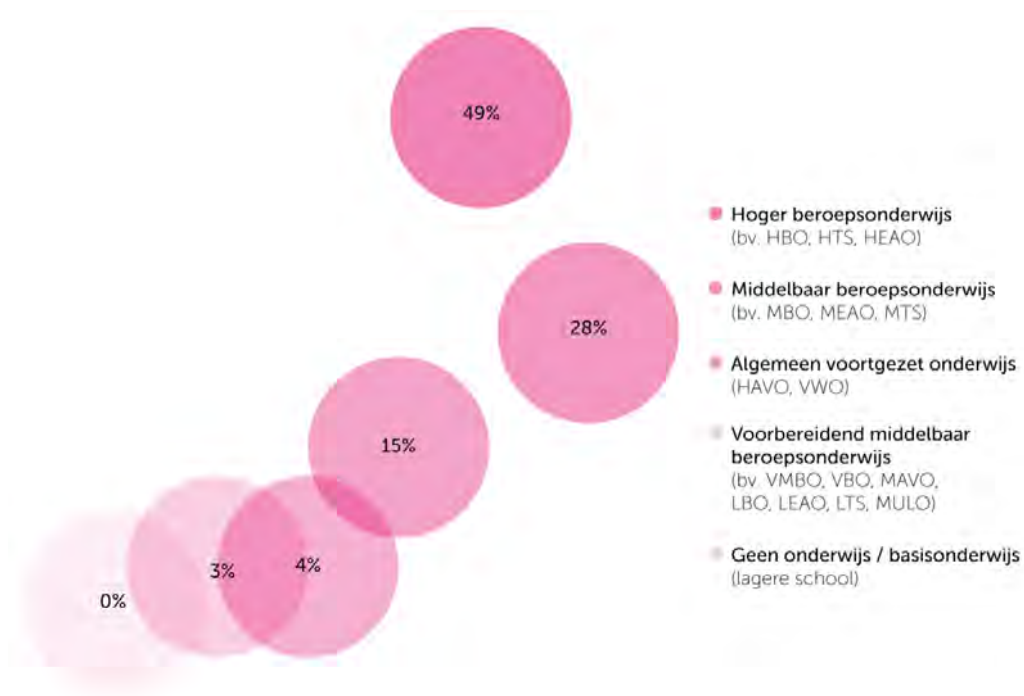


Grafiek | Geslacht



Grafiek | Leeftijd





Grafiek | Opleidingsniveau respondenten van de vragenlijst over werkbeleving mei t/m juli 2018 (Schouten & Nelissen)

### Betrouwbaarheid en validiteit

Ondanks het feit dat er met 1263 respondenten sprake is van een ruime steekproef, gelden de wetenschappelijke nauwkeurigheidsmarges voor statistisch onderzoek. Voor deze steekproef is sprake van een betrouwbaarheidspercentage van 95%.

Na afloop van de datacollectie hebben we de betrouwbaarheid en validiteit van de gebruikte schalen geanalyseerd. Voor alle schalen die in het onderzoek voorkomen, hebben we de Cronbach's alpha berekend. De Cronbach's alpha geeft de interne samenhang weer tussen de verschillende

vragen binnen een schaal en zegt daarmee iets over de betrouwbaarheid. In de wetenschap wordt een betrouwbaarheid tussen de 0,70 en 0,95 aangehouden als norm voor een betrouwbare vragenset. Zoals blijkt uit de tabel Cronbach alpha op pagina 106 voldoet de betrouwbaarheid van alle opgenomen schalen aan de normen voor praktisch wetenschappelijk onderzoek. De interne consistentie van de gemeten schalen is op goed niveau.

Waar de Cronbach's alpha de interne samenhang binnen de vragensets aangeeft, geeft de correlatie de samenhang tussen de verschillende vragensets aan. In de correlatietabel zien we de relaties tussen een positief werkklimaat en de andere vragensets.

Een correlatie kan negatief, positief of 0 zijn. Wanneer de correlatiecoëfficiënt tussen de 0 en de -1 ligt, geeft dit een negatief verband aan. Werkdruk hangt bijvoorbeeld negatief samen met een positief werkklimaat. Wanneer medewerkers veel werkdruk ervaren, ervaren zij in mindere mate een positief werkklimaat.

Wanneer de correlatiecoëfficiënt tussen de 0 en de 1 ligt, geeft dit een positief verband aan. Ontwikkelmogelijkheden hangt bijvoorbeeld positief samen met een positief werkklimaat.

Wanneer medewerkers veel ontwikkelmogelijkheden ervaren, ervaren zij ook in hogere mate een positief werkklimaat.

Een coëfficiënt van 0 betekent dat er geen samenhang is. Dus hoe verder de correlatiecoëfficiënt verwijderd is van 0, hoe sterker de samenhang tussen de vragensets.

<b>Schaal</b>	<b>Cronbach's alpha</b>
Autonomie	0,87
Rolduidelijkheid	0,89
Betekenisvol werk	0,87
Sociale steun collega's	0,85
Sociale steun leidinggevende	0,93
Talenten inzetten	0,92
Emotionele belasting	0,71
Werkdruk	0,85
Ontplooiingsmogelijkheden	0,86
Veerkracht	0,70
Eigen regie	0,79
Mogelijkheden tot eigen regie	0,88
Baanonzekerheid	0,85
Positief werkklimaat	0,93
Vitaliteit	0,85
Uitputting	0,91
Waarden fit	0,92

Tabel | Cronbach's alpha

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Positief werkklimaat															
2. Betekenisvol werk	.46**														
3. Ontwikkelmogelijkheden	.57**	.65**													
4. Steun van collega's	.35**	.26**	.36**												
5. Steun van leidinggevende	.50**	.28**	.38**	.50**											
6. Talenten inzetten	.37**	.61**	.49**	.26**	.26**										
7. Eigen regie	.41**	.40**	.40**	.29**	.40**	.44**									
8. Mogelijkheden eigen regie	.55**	.47**	.59**	.36**	.40**	.45**	.50**								
9. Autonomie	.30**	.37**	.40**	.24**	.24**	.38**	.31**	.53**							
10. Rolduidelijkheid	.53**	.47**	.42**	.35**	.41**	.40**	.31**	.39**	.30**						
11. Werkdruk	-.16**	-.05	-.11**	-.17**	-.15**	.00	.00	-.23**	-.16**	-.11**					
12. Baanonzekerheid	-.23**	-.25**	-.29**	-.24**	-.22**	-.24**	-.19**	-.26**	-.27**	-.22**	.02				
13. Emotionele belasting	-.18**	-.06*	-.12**	-.27**	-.18**	-.08*	-.02	-.14**	-.11**	-.18**	.28**	.11**			
14. Veerkracht	.30**	.39**	.28**	.31**	.24**	.42**	.43**	.42**	.34**	.37**	-.08**	-.19**	-.21**		
15. Vitaliteit	.45**	.61**	.49**	.36**	.35**	.58**	.47**	.49**	.36**	.46**	-.09**	-.23**	-.17**	.52**	
16. Uitputting	-.35**	-.44**	-.38**	-.35**	-.29**	-.33**	-.23**	-.39**	-.31**	-.37**	.38**	.23**	.38**	-.46**	-.61**

\* p < .05 (betrouwbaarheidspercentage van 95%)

\*\* p < .01 (betrouwbaarheidspercentage van 99%)

Tabel I Correlatietabel

# 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](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). *Introduction 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., Høgh, 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.

- 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 bevoegenheid*. Pearson Education.
- Van Wingerden, J., Van Kessel, J., Bakker, A.B., & Derks, D. (2014). *Bevoegen 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.

# OVER DE AUTEURS

---



**Dr. Jessica van Wingerden MBA MCC** is directielid bij Schouten & Nelissen en is als Research Fellow verbonden aan de vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Vanuit haar achtergrond als socioloog, bedrijfskundige en verandekundige houdt zij zich bezig met strategische vraagstukken op het snijvlak van mens en organisatie.

Binnen haar wetenschappelijk onderzoek staat duurzaam, vitaal en betekenisvol werken in een veranderende omgeving centraal. Jessica is auteur van wetenschappelijke publicaties en van diverse managementboeken waarin wetenschappelijke achtergronden voor iedereen toegankelijk worden gemaakt.



**Sascha Kraus-Hoogveen MSc** is consultant Onderzoek en Organisatieontwikkeling bij Schouten & Nelissen. In organisaties begeleidt zij actieteams op basis van principes van actieonderzoek.

Sascha voert diverse onderzoeken uit naar werkstress, vitaliteit, bevlogenheid en duurzaamheid, en is auteur van wetenschappelijke artikelen over deze thema's.

# MET DANK AAN

Deze publicatie is mede tot stand gekomen door de inhoudelijke bijdrage en betrokkenheid van:

- Esther Ardon, coördinator Noaberpoort - gemeente Haaksbergen
- Saskia Bakermans, teammanager Kennis & Behandeling a.i. – ORO
- Anne-Lou Geessinck, senior P&O-adviseur - Rechtbank Gelderland
- Erika Jansen, adviseur P&O - gemeente Haaksbergen
- Suzanne Karremans, HR-manager – Nyloplast
- Bart de Klerk, beleidsmedewerker P&O - Noordwest Ziekenhuisgroep Alkmaar
- Dr. Isolde Kolkhuis Tanke, consultant Veranderkunde, verbonden aan Schouten & Nelissen
- Linda Koridon-Wormsbecher - medisch nucleair werker - Noordwest Ziekenhuisgroep Alkmaar
- Ronald Mulder, opleidingsmanager – Horizon College
- Daan Schoute, restaurantmanager - McDonald's Nederland
- Remco Stuifmeel, HR Business Partner - Bosch
- Elise Vleeming, medisch nucleair werker - Noordwest Ziekenhuisgroep Alkmaar
- Dennis de Vries, HR Business Partner – Bosch

## Meer weten?

Wil je meer weten over grip op een positief werkklimaat of actieonderzoek? Kijk dan op [www.sn.nl/consultancy/organisatieonderzoek/actieonderzoek](http://www.sn.nl/consultancy/organisatieonderzoek/actieonderzoek).



## GRIP OP EEN POSITIEF WERKKLIMAAT

Wie wil er niet graag goed, gezond en met plezier werken? In een omgeving, waarin ruimte is voor eigen initiatief, waar je kunt groeien, jouw talenten kunt ontwikkelen en er erkenning en waardering is voor de bijdrage van iedere medewerker?

Binnen organisaties die gekenmerkt worden door zo'n stimulerende omgeving, is sprake van een positief werkklimaat. Ondanks het feit dat veel organisaties het belang van een positief werkklimaat onderkennen, blijkt het best uitdagend om een positief werkklimaat te creëren.

In de praktijk blijkt dat werkstress, hoge werkdruk en ongewenst gedrag op de werkvloer dagelijks op de loer liggen. Een positief werkklimaat is daarom een werkwoord, je moet er blijvend samen in investeren.

Met dit boek bieden we inspiratie en inzicht in hoe een actieteam-aanpak, gebaseerd op actieonderzoek en actieleren, in de praktijk goed kan werken. We nemen een positief werkklimaat onder de loep. Wat houdt het in, hoe wordt het versterkt en verstoord, en wat levert het op? Daarbij lees je ervaringen van organisaties die vanuit een actieteam-aanpak hebben gewerkt aan het versterken van een positief werkklimaat, en delen we ook de laatste cijfers gebaseerd op onderzoek. Voor jou als lezer biedt dit boek inzicht, inspiratie en concrete handvatten voor eigen acties.

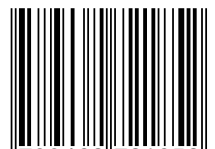


Dr. Jessica van Wingerden MBA MCC is directielid bij Schouten & Nelissen en is als Research Fellow verbonden aan de vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Jessica is auteur van wetenschappelijke publicaties en van diverse managementboeken waarin wetenschappelijke achtergronden voor iedereen toegankelijk worden gemaakt.



Sascha Kraus-Hoogeveen MSc is consultant Onderzoek en Organisatieontwikkeling bij Schouten & Nelissen. Sascha voert diverse onderzoeken uit naar werkstress, vitaliteit, bevlogenheid en duurzaamheid, en is auteur van wetenschappelijke artikelen over deze thema's.

**THEMA**  
Uitgeverij van Schouten & Nelissen



9 789462 721852