

*Annet van
Duren*

DE
KRACHT
VAN
**PEOPLE
SKILLS**

Activeer de menselijke motor
van je organisatie

Boom

*Annet van
Duren*

DE
KRACHT
VAN
PEOPLE
SKILLS

Activeer de menselijke motor
van je organisatie

Boom

INHOUDSOPGAVE

	Voorwoord	5
1	Groei van organisaties anno nu	9
	Het organiseren van een organisatie	10
	De praktijk	12
2	De inrichting van de zachte kant van de organisatie	17
	Betrokkenheid van medewerkers	18
	Patronen die betrokkenheid negatief beïnvloeden	26
	Killers van betrokkenheid	38
3	People skills	47
	Een black box: de beste resultaten met mensen	48
	Wat zijn people skills?	49
	Het people skills-model	54
	Lijst met people skills	56
	Het ontwikkelen van people skills	64
4	Werk	71
	Werk voor de beste resultaten met mensen	71
	People skills voor leidinggevendenden	76
	People skills voor medewerkers	89
	Aanjagers vanuit de organisatie	98

5	Ontwikkeling	103
	Ontwikkeling voor de beste resultaten met mensen	103
	People skills voor leidinggevend	106
	People skills voor medewerkers	116
	Aanjagers vanuit de organisatie	125
6	Conditie	131
	Conditie voor de beste resultaten met mensen	131
	People skills voor leidinggevend	136
	People skills voor medewerkers	147
	Aanjagers vanuit de organisatie	157
7	Stappenplan naar succes	161
	Gestructureerde aanpak	162
	People skills-canvas	164
	Onderhoud	178
	Nawoord	179
	Over Annet van Duren	181
	Eindnoten	183

HOOFDSTUK 1

GROEI VAN ORGANISATIES ANNO NU

Organisaties richten zich op groei: het zit in het DNA. Als organisatie wil je impact maken. Wat die impact is, verschilt. Zo wil een jeugdzorgorganisatie zo goed mogelijke zorg bieden aan haar doelgroep, wil een botenbouwer de meeste en de beste boten verkopen en wil een museum zo veel mogelijk mensen laten genieten van de kunst die er hangt. Organisaties lijken daarin net mensen: ook als mens hebben we de natuurlijke neiging om te groeien. We zijn gericht op een zo fijn mogelijk leven en wat dit betekent, verschilt per persoon. Zo veel mogelijk geld verdienen, een zo vrij mogelijk leven kunnen leven, of meer tijd met dierbaren kunnen doorbrengen.

Na de eerste start-upfase, en vervolgens de scale-upfase, komt een organisatie in een fase waarin vooral ingezet wordt op het professionaliseren van de organisatie. De productielijn draait inmiddels op volle toeren, IT automatiseert wat er te automatiseren valt, terwijl de afdeling R&D (Research & Development) de producten en diensten blijft vernieuwen. Er komen procedures en processen, en het werk wordt zo veel als mogelijk gestandaardiseerd. Na deze fase gaat de groei opeens langzamer, overnames daargelaten. Toch zijn we er met z'n allen iedere dag druk mee bezig. We schrijven er jaarverslagen en strategische plannen over. We rapporteren dagelijks over de minimale verschillen en hoe ze bijdragen aan de totale koers. Soms voelt het alsof we met z'n allen keihard aan het werk zijn, met minimale groei tot gevolg.

De fase waarin de snelle groei zat en de professionalisering van de organisatie is ingezet, is een belangrijke fase. De organisatie is schaalbaar geworden, processen hebben voor tijdswinst gezorgd en mensen zijn minder tijd kwijt aan werk dat ook geautomatiseerd kan worden. Maar steeds vaker komt er ook een keerzijde van deze professionalisering om de hoek kijken:

- In een organisatie waar vergaderingen vaker voorkomen dan projecten worden afgerond, is het logisch dat teams vastlopen en de innovatiekracht laag is.
- In een organisatie waar elke beslissing langs drie managementlagen moet, is het geen verrassing dat initiatief en eigenaarschap ontbreken.
- In een organisatie waar managers vooral bezig zijn met controleren in plaats van leiden, is het geen wonder dat het eigenaarschap onder medewerkers afneemt.
- In een organisatie waar de hiërarchie belangrijker is dan de missie, is het niet vreemd dat resultaten achterblijven.
- In een organisatie waar managers hun tijd besteden aan processen in plaats van aan mensen, is een gebrek aan motivatie te verwachten.

Misschien herken je enkele voorbeelden. Misschien komen ze je allemaal bekend voor. In veel organisaties leggen we de focus op structuurverbeteringen en systemen: ze zijn makkelijker te managen dan iets wat een veel groter onderdeel is van de organisatie: de mensen. Door gebrek aan focus op die menselijke kant, wordt dit een remmende factor op de groei.

Het organiseren van een organisatie

Om de beste resultaten te kunnen neerzetten als organisatie, wil je de organisatie zo optimaal mogelijk organiseren. Dagelijks zijn directies, CEO's en strategische consultants druk bezig met het zo optimaal mogelijk inrichten van de organisatie. Wat die optimale inrichting is, hangt erg af van het tijdvak waarin we leven. De optimale inrichting wordt namelijk sterk gestuurd

door het dominante type werk dat we doen. Ik geef een korte samenvatting van de afgelopen honderdvijftig jaar.

1850 – 1950: de organisatie als machine

Door de industriële revolutie kwamen er fabrieken en machines die massaproductie mogelijk maakten. In deze tijd werden vooral goederen geproduceerd. Denk aan staal, textiel en auto's. De lopende band werd geïntroduceerd en organisaties richtten zich vooral op schaalvergroting: meer maken in minder tijd. Het werk wordt daarom opgedeeld in kleine, solistische taken.

De uitdaging op menselijk vlak was om medewerkers zo veel mogelijk en zo betrouwbaar mogelijk te laten produceren. Het werk dat medewerkers deden, was sterk gestandaardiseerd en routinematig. De mens werd gezien als een productiemiddel in een machine en er werd strak gestuurd door autoritaire, controlerende leiders.

1950 – 1970: de organisatie als systeem

Na de Tweede Wereldoorlog groeiden organisaties snel en de grote organisaties gingen uit steeds meer lagen bestaan. Ze werden daardoor log en de uitdaging was dan ook om deze grote, groeiende organisaties bestuurbaar te houden. Het werk was nog steeds repetitief, maar werd wel complexer. Taakomschrijvingen en verantwoordelijkheden die daarbij hoorden, werden daardoor steeds belangrijker. Procedures waren heilig.

Medewerkers werden gezien als een radertje in het systeem. Ze hadden zich te houden aan hun taakomschrijving en hun eigen verantwoordelijkheid en mochten daar geen stap buiten doen. Leidinggevend hadden nog steeds een hiërarchische stijl. Hier stond tegenover dat je als medewerker zekerheid kreeg en een duidelijke loopbaan had. Hier lijkt al de tendens te ontstaan dat uiteindelijk de meest senior medewerker doorgroeit naar de rol van leidinggevende.

1970 – 1990: de organisatie als gemeenschap

De welvaart groeide, en meer welvaart zorgde ervoor dat mensen verder keken dan hun baan. Medewerkers gingen op zoek naar zingeving, ontwikkeling en invloed. Het werk verschoof ook meer naar kenniswerk waarin samenwerking in teams steeds belangrijker werd. Het routinematige werk wordt minder en er wordt een groter beroep gedaan op de creativiteit en professionaliteit van de medewerkers.

Organisaties krijgen ook door dat betrokken medewerkers beter presteren en gaan daarin investeren. Het vakgebied van HR zit in de lift en onderwerpen als cultuur, waarden en relaties worden belangrijker. Het leiderschap is eerder coachend te noemen en gericht op groei. De mens wordt steeds meer gezien als kapitaal van de organisatie, waarin geïnvesteerd kan worden.

1990 – heden: de organisatie als ecosysteem

Digitalisering en globalisering hebben een enorme impact op het werk en daarmee ook op organisaties. De organisatie wordt een netwerk van samenwerkende eenheden in plaats van een hiërarchische piramide. Dit maakt een organisatie wendbaarder en innovatiever.

Dit is ook wat er van de medewerker verwacht wordt. Flexibiliteit, eigenaarschap en interdisciplinair kunnen samenwerken. Het werk is nauwelijks nog voorspelbaar. Er wordt een sterk beroep gedaan op het zelforganiserende vermogen van de medewerker, die gezien wordt als een professional. Van leidinggevend wordt steeds meer verwacht dat zij faciliterend zijn en een belangrijke taak van hen is om richting te geven vanuit visie. Vertrouwen is hier een belangrijk thema: de controlerende functie van de leidinggevende is inmiddels losgelaten.

De praktijk

Deze geschiedenis van organisaties is natuurlijk niet zo zwart-wit als hier nu staat. Het geeft een mooi patroon weer, maar de praktijk is nog altijd

een mengelmoes van allerlei stromingen. Zo zien we nog steeds elementen terug van de industriële revolutie, waarin we werk zo veel mogelijk probeerden te objectiveren in taken en doelstellingen. Nog steeds zie je dit in veel organisaties terug in bijvoorbeeld de beoordelingssystematiek. En functieomschrijvingen, die in 1950-1970 zo heilig waren, gebruiken we ook nog steeds, ondanks dat het werk in niets meer lijkt op de periode van toen.

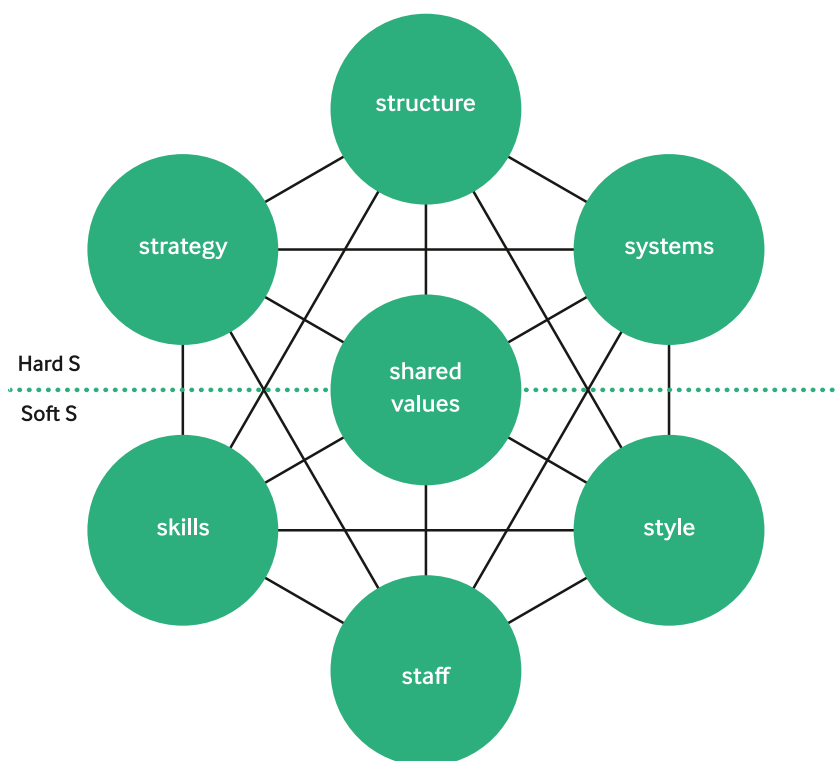
Al sinds 1970 is er de beweging dat leiderschap meer coachend wordt dan controlerend. Deels is dat gelukt, maar het blijft nog regelmatig de wens van organisaties om dit beter door te voeren. En ook hebben zij vaak de wens om eigenaarschap en flexibiliteit van medewerkers te vergroten. We zien dat het werk er wel om vraagt, maar dat we als mens en organisatie nog achterlopen qua vaardigheden op wat het werk van ons vraagt. Dat vergt dat we een andere focus nodig hebben.

Instrumenten loslaten

Ik zie dat we het binnen organisaties nog lastig vinden om de instrumenten die in het verleden goed hebben gewerkt, los te laten. We blijven vasthouden aan het managen van mensen met een beoordeling die we zo objectief mogelijk proberen te maken. We blijven vasthouden aan het vaststellen van jaardoelen in een gesprekscyclus, terwijl de voorspelbaarheid van het werk inmiddels ver te zoeken is. We blijven vasthouden aan functieprofielen, processen en procedures die de gewenste flexibiliteit en innovatie eerder in de weg zitten dan stimuleren. En tot slot lukt het nog niet om het leiderschap echt coachend en richtinggevend op visie te laten zijn. We blijven steken in een cultuur van leiderschap waarin de meest inhoudelijke persoon is doorgegroeid en eerder een meewerkend voorman of -vrouw is dan een leider.

In termen van het vormgeven van een organisatie zie je een beeld waarin we in het verleden op de harde elementen hebben kunnen focussen, toen het werk nog voorspelbaar was. Inmiddels is het werk complexer geworden en is juist de zachte kant belangrijker geworden. Het 7S-model¹ van McKinsey geeft hier goed inzicht in. Het geeft goed weer welke onderdelen belangrijk zijn in het besturen van een organisatie en de invloed tussen die onderdelen

onderling. Je raadt het al: er zijn zeven onderdelen, in het Engels allemaal beginnend met een S: Strategy, Structure, Systems, Shared values, Skills, Staff en Style.



Het McKinsey-7S-model

De harde kant van dit model is sterk ontwikkeld in de voornoemde eerste twee periodes, waarin de organisatie als machine en als systeem werkte. Vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw wordt ook de zachte kant steeds belangrijker. Maar waar de harde kant zich goed laat organiseren, is dat op de zachte kant een stuk lastiger. Procedures invoeren vinden we nu eenmaal een stuk makkelijker dan het doorvoeren van een leiderschapsstijl die passend is bij het huidige werk. Bij systemen hebben we een handleiding, maar

bij elementen waar gedrag om de hoek komt kijken, lijkt die handleiding er niet te zijn.

Juist de focus op de harde kant maakt dat de zachte kant onder druk komt te staan. Als we alles met systemen en structuren proberen in te richten, leveren we in op autonomie en professionaliteit. Als organisatie moeten we dus onze neiging om deze ‘controleerbare’ harde kant strak in te regelen, ook deels loslaten. We moeten de balans vinden tussen de zachte en de harde kant van de organisatie-inrichting. En in de zachte kant zijn we nog zoekende. In dit boek zet ik uiteen wat je kunt doen om de zachte kant in een organisatie goed te organiseren, zodat de resultaten van de organisatie gaan groeien. In het volgende hoofdstuk start ik met een korte samenvatting van hoe deze zachte kant van de organisatie (Shared values, Skills, Staff en Style) op dit moment ingericht is.

People skills voor medewerkers

Als het gaat om de condities van het werk, hebben ook medewerkers een belangrijke invloed. Neem bijvoorbeeld de relatie met de leidinggevende: daar zijn twee mensen verantwoordelijk voor. Niet altijd wordt dat zo gevoeld in organisaties. Vaak leggen medewerkers veel verantwoordelijkheid bij de leidinggevende. Ze vinden dat een leidinggevende bepaalde dingen zou moeten doen. In trainingen spiegelen we vaak: heb je daar al eens om gevraagd?

Dit start met bewustwording van medewerkers dat ze voor meer verantwoordelijk zijn dan alleen de inhoud van hun werk. Dat ze ook een bijdrage leveren aan hun eigen vitaliteit, de relatie met de leidinggevende en een professionele cultuur. Organisaties en leidinggevendenden kunnen deze verantwoordelijkheid ook expliciet onder de aandacht brengen bij medewerkers.

Belangrijke people skills om als medewerker ook die verantwoordelijkheid te kunnen nemen, zijn:

- Gespreksvaardigheden
- Eigenaarschap
- Vitaliteit

Elk van de drie vaardigheden en de impact op zowel de prestaties als het werkplezier van de medewerker én de mensen om diegene heen, licht ik hieronder verder toe.

Gespreksvaardigheden

Ook voor medewerkers geldt dat gespreksvaardigheid een basis-people skill is die alle andere people skills ondersteunt. Tel maar eens op hoe vaak je in je werk te maken hebt met het voeren van een bepaald soort gesprek om te komen tot het resultaat dat je wilt. Het hangt natuurlijk af van het beroep dat je uitoefent, maar zelfs in productie-omgevingen waar veel gewerkt wordt met machines, zijn gesprekken belangrijk. Als een gesprek niet al direct invloed heeft op het werk, dan heeft dat het wel op

de samenwerking, de sfeer en de cultuur. Op een goede manier jezelf kunnen uitspreken, ook in lastige situaties, doet veel met je werkgeluk en de resultaten. Ook kunnen schakelen tussen de juiste communicatieniveaus maakt dat jij je meer gehoord en gezien voelt. In de volgende paragrafen licht ik dit verder toe.

Jezelf uitspreken

Het uitspreken van jezelf: als je gevraagd wordt of je koffie of thee wilt, dan lukt dat wel. Toch zijn er veel situaties waarin we het lastiger vinden. Als er bijvoorbeeld iemand te dicht bij je staat, of als diegene misschien een busje deodorant kan gebruiken.

De vaardigheid hebben om jezelf uit te kunnen spreken, zonder meteen de relatie op het spel te zetten, is met name in situaties waarin ook negatieve elementen naar voren komen, belangrijk om te bezitten. Want als jij iets onprettig vindt en je er niet over uitspreekt, zal er niets veranderen. Oftewel: de situatie blijft onprettig. En als jij het niet goed kunt overbrengen, dan wordt de situatie misschien zelfs wel onprettiger.

Dit geldt extra in de relatie tussen een medewerker en een leidinggevende. Je wilt liever geen gedoe met je leidinggevende, want die gaat toch over jouw baan. En diegene bepaalt voor een deel hoe leuk je werk is, je kansen op promotie, of soms zelfs je salaris. Als je je medewerkers serieus wilt nemen en een veilige werksfeer wilt creëren, investeer je als organisatie dan ook in de gespreksvaardigheden van je medewerkers.

Ik zie medewerkers regelmatig mopperen. Ze klagen over wat er niet goed gaat. Ze praten *over* mensen en *over* de organisatie. Ze hebben baat bij het leren uitspreken van hun wensen. Niet het mopperen over wat er niet goed gaat, maar leren zeggen wat je graag wilt en waarom je denkt dat dit iedereen iets brengt. We vinden het bijvoorbeeld makkelijker om tegenover anderen te klagen dat de leidinggevende er nooit is, dan dat we tegen de leidinggevende zouden zeggen dat we het fijn vinden als die vaker op de werkvloer komt.

Communicatieniveaus

In gesprekken zijn er vier niveaus waarop je je kunt uitdrukken: Inhoud, Procedure, Interactie en Emotie (IPIE). Veel medewerkers blijven hangen op het eerste niveau – de inhoud – en vergeten de andere drie. Terwijl juist die andere lagen vaak bepalen of je écht gehoord wordt. Gespreksvaardigheden zorgen ervoor dat een medewerker kan schakelen tussen deze niveaus, waardoor de medewerker meer impact kan maken en meer kan bereiken. Een voorbeeld ter illustratie van de vier niveaus als het gaat om feedback:

- I: Het rapport bevat nog niet alle feiten om een goede onderbouwing te kunnen geven.*
- P: De afspraak was om een dag van tevoren de stukken aan te leveren, dat is niet gebeurd.*
- I: Ik vind het lastig om input te geven als jij meteen begint met praten.*
- E: Ik voel me gefrustreerd omdat ik nu onvoorbereid een afspraak in moet gaan met een klant.*

Medewerkers die deze vier niveaus beheersen, kunnen zichzelf veel krachtiger uitdrukken. Ze laten niet alleen zien wat ze denken, maar ook hoe ze iets ervaren en waarom dat belangrijk is. Dit vergroot de kans dat collega's en leidinggevendenden hen serieus nemen en hun boodschap écht binnenkomt. Met andere woorden: wie bewust schakelt tussen IPIE, vergroot zijn invloed én draagt bij aan een betere samenwerking.

Een voorbeeld daarvan is die ene medewerker die het niet zo nauw neemt met deadlines. In veel teams zien we dat er hele workarounds in gang zijn gezet om dit maar te stutten. Deze medewerker krijgt het minst belangrijke werk, of het minst essentiële. Als diegene toch wat moet doen, plannen we de deadline maar wat eerder in, zodat we nog wat rek hebben. Of we vragen het wel, maar doen het vervolgens gewoon zelf. Zodra een collega de moed heeft om hier iets van te zeggen, doet die dit vaak op inhoudelijk en procedureel niveau. Hij spreekt de collega aan in de trant van 'we hadden de afspraak dat jij het op vrijdag zou aanleveren en het is nu maandag'.

Natuurlijk is dat niet slecht, maar in dit geval, waar het een patroon is, is het vele malen krachtiger om je collega aan te spreken op de algehele samenwerking. Dat je merkt dat je die steeds meer uit de weg gaat, omdat je een patroon ziet in het niet nakomen van afspraken. Dat je dat jammer vindt en dat je graag goede afspraken daarover maakt, zodat iedereen met plezier kan blijven werken.

Sommige medewerkers vinden dit de taak van hun leidinggevende: die hoort mensen aan te spreken op ongewenst gedrag of slecht functioneren. Toch is in een professionele organisatie iedereen verantwoordelijk om zichzelf uit te spreken. Een leidinggevende ziet immers niet alles en kan moeilijk uit derde hand (X zei tegen mij dat jij je deadlines niet nakomt) feedback geven. Juist door elkaar aan te spreken, is feedback ook makkelijker te accepteren. Daarnaast heb je zelf ook last van bepaald gedrag: dan is het aan jouzelf om dit ook te doorbreken. Ook gaat het hier niet alleen om jezelf uitspreken, maar ook om de ander goed te horen wanneer hij of zij zich naar jou uitspreekt. Hoor je echt wat er gezegd wordt?

Eigenaarschap

Eigenlijk ben ik niet zo'n fan van de term 'eigenaarschap'. Het is niet echt een woord dat je normaal gebruikt en waar je als medewerker op reflecteert. Eigenaarschap heeft iedereen. Alleen de mate waarin verschilt. In veruit de meeste gevallen vinden mensen van elkaar dat de ander geen eigenaarschap neemt. De meeste mensen vinden van zichzelf dat ze dit voldoende doen. De term dekt echter wel de lading als je kijkt naar eigenaarschap op organisatieniveau. Met elkaar onderzoeken hoe je die onder medewerkers kunt vergroten is wel degelijk een nuttige activiteit.

Eigenaarschap gaat over verantwoordelijkheid en controle nemen over eigen doelen en gedrag. De meeste mensen doen wat ze kunnen. Loopt een situatie niet zoals ze dachten? Dan proberen ze wat er binnen hun macht ligt om dit te veranderen. Vaak denkt een collega, leidinggevende of de organisatie dat dit veel te weinig is en dat er nog veel meer mogelijkheden zijn. Maar zelden ontmoet ik medewerkers die zeggen: ik had nog wel

drie dingen kunnen doen, maar daar had ik geen zin in. Eigenaarschap is daardoor vaak een latente behoefte: ook medewerkers vinden het fijn om meer gereedschappen in handen te krijgen om die verantwoordelijkheid en controle te kunnen nemen. Het gaat daarom vooral over verantwoordelijkheid in lastige situaties. En ook om moed. Deze twee onderdelen van eigenaarschap licht ik toe in de volgende paragrafen.

Verantwoordelijkheid nemen in lastige situaties

Verantwoordelijkheid nemen betekent dat medewerkers hun werk allereerst uitvoeren, en zich daarnaast ook eigenaar voelen van het resultaat. Daarin is het belangrijk dat medewerkers zich uit durven te spreken als iets niet lukt, of als ze iets niet snappen. Het gaat erom dat medewerkers niet wegstijven zodra het lastig wordt, maar actief blijven zoeken naar hoe ze het resultaat ook echt kunnen behalen. Niet door alles zelf te doen, maar door zich uit te spreken, hulp te vragen en te regelen, en te blijven kijken naar wat er nodig is.

Dat vergt zelfreflectie. Want verantwoordelijkheid wordt nogal eens verward met ‘alles zelf doen’. Eigenaarschap gaat juist over zien wat er nodig is bij jezelf en bij anderen om alsnog een goed eindresultaat te halen. Niet alleen wanneer alles soepel loopt en volgens verwachting, maar juist ook als het tegenzit en het eindresultaat uit zicht dreigt te raken. Op tijd aan de bel trekken en om hulp vragen, is een belangrijk aandachtspunt. Maar ook ontdekken waar je invloedssfeer ligt en hoe je die kunt vergroten, hierin keuzes maken en die goed communiceren, dragen bij aan eigenaarschap.

En ook al is het lastig: wanneer medewerkers verantwoordelijkheid nemen, stijgt zowel de kwaliteit van het werk als het werkplezier. Resultaten worden voorspelbaarder, samenwerking soepeler en er ontstaat meer trots. Onderzoek van Harvard Business Review laat dan ook zien dat teams met een sterke verantwoordelijkheidscultuur betere prestaties leveren én minder verloop kennen.⁵³

Eigenaarschap is niet alleen een vaardigheid van de medewerker. De medewerker is afhankelijk van hoe scherp de doelen, verwachtingen en rollen zijn. Onduidelijkheid hierin maakt het lastiger om eigenaarschap te nemen.

Ook moet er een (psychologisch) veilige omgeving zijn, waarin iemand ook verantwoordelijkheid *durft* te nemen in een lastige situatie. Uiteraard helpt het als een leidinggevende ook autonomie geeft en verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk durft over te dragen. De beste leidinggevende is in mijn ogen de leidinggevende die verantwoordelijkheid overdraagt, maar zo'n relatie heeft met de medewerker dat diegene altijd en op tijd durft terug te vallen op diezelfde leidinggevende voor raad en daad.

Moed

Voor eigenaarschap is moed nodig. Moed tonen betekent dat medewerkers durven te zeggen wat ze zien, denken en voelen, ook als dat spannend is. Dat ze verantwoordelijkheid durven te nemen voor iets waarvan de uitkomst nog geen gegeven is. Dat ze ideeën inbrengen, knelpunten bespreekbaar maken en soms buiten de gebaande paden stappen. Het is letterlijk durven gaan waar nog geen pad ligt en het pad zelf creëren.

Moed zorgt voor innovatie en energie in een team. Medewerkers die moed tonen, zetten nieuwe stappen, durven fouten te maken en daarover te praten en dragen bij aan oplossingen die anders misschien onbesproken blijven. Dat vergroot de wendbaarheid van een organisatie en geeft medewerkers meer plezier, doordat wat ze doen ertoe doet. Gallup-onderzoek laat zien dat medewerkers die ervaren dat hun mening telt en dat hun manager hen serieus neemt, aanzienlijk minder kans hebben op een burn-out.⁵⁴

Als medewerker betekent moed tonen dat je soms uit je comfortzone moet stappen. Dat je het ook ergens wel een beetje leuk moet vinden om uit die comfortzone te stappen. En voor iedereen is de stretch die ze prettig vinden anders, maar eigenaarschap gaat er ook over dat je deze beweging wel blijft maken. Door altijd in je comfortzone te blijven zitten, blijft alles bij het oude. Terwijl een deel van je werk is om juist kansen te zien, te groeien of in ieder geval mee te bewegen met de wereld om je heen.

Brené Brown heeft veel onderzoek gedaan naar kwetsbaarheid en moed in organisaties.⁵⁵ Haar werk laat zien dat lef of moed tonen direct bijdraagt aan

vertrouwen en innovatie. In teams waar ruimte is voor moed, leren mensen sneller, is de samenwerking beter en voelen mensen zich meer gesteund. Op persoonlijk niveau betekent het voor een medewerker dat die letterlijk diens masker kan afzetten. Dit verlaagt stressniveaus en zorgt ervoor dat iemand meer ruimte neemt voor het inbrengen van eigen ideeën en overtuigingen.

Speciale aandacht wil ik hier ook vragen voor jonge medewerkers. Eigenaarschap tonen, en met name moed, zijn dingen die makkelijker gaan als je al wat jaartjes meedraait. Eigenaarschap is een complexe vaardigheid en zeker voor jonge medewerkers die nog niet al te veel ervaring hebben, is het er eentje die hen in hun hele verdere carrière verder kan helpen. Juist het versterken van jonge medewerkers gaat hen helpen om een volwaardige medewerker te zijn en eigenaarschap en moed te tonen, ook op momenten dat het lastig is.

Vitaliteit

Vitaliteit lijkt vaak iets wat vanzelf gaat: je hebt energie of je hebt het niet. Maar in werkelijkheid is het vitaal worden en blijven een vaardigheid die je als medewerker kunt ontwikkelen en versterken. Het gaat erom hoe je met je energie omgaat, hoe je mentaal en fysiek in balans blijft en hoe je jezelf inzetbaar houdt, ook als het druk is of tegenzit. Vitaliteit heeft direct invloed op hoe je je werk ervaart. En zowel mentaal en fysiek fit blijven voor je werk, is wel degelijk een verantwoordelijkheid die ook bij de medewerker ligt. Ik licht er twee belangrijke thema's uit: mentale gezondheid en motivatie.

Mentale gezondheid

Onze mentale gezondheid lijkt steeds meer onderwerp van aandacht. Ik weet nog goed dat het bij ons thuis geen onderwerp van gesprek was, toen ik jong was. Zeker mijn vader vond alles wat met psychologie te maken had onzin en therapeuten noemde hij 'soepkippen'. Dertig jaar geleden was het vooral iets waar je niet over klaagde of wat je voor je hield, als het mentaal niet goed ging. Ondanks het motto 'van hard werken ga je niet dood', heeft mijn vader meerdere keren met een burn-out thuisgezeten en zocht hij toch

geen hulp. Inmiddels maakt jaarlijks één op de tien Nederlanders gebruik van een vorm van geestelijke gezondheidszorg en heeft bijna de helft van de Nederlanders er ergens in hun leven gebruik van gemaakt.⁵⁶

Vitaliteit als vaardigheid gaat voor medewerkers niet alleen over energie hebben, maar vooral ook over mentaal in balans blijven. In organisaties valt op dat medewerkers vaak wel praten over fysieke gezondheid — bewegen, slapen, voeding — maar dat mentale gezondheid een stuk lastiger bespreekbaar is. Mentale ‘ongezondheid’ wordt daardoor vaak pas zichtbaar als het al (te) laat is: bij stressklachten, vermoeidheid of zelfs uitval. Het opvallende is dat veel medewerkers hun grenzen niet goed kennen of pas laat durven aan te geven.

Daarom loont het om medewerkers te ondersteunen in het herkennen en erkennen van eigen mentale signalen. Denk aan aanhoudende piekergedachten, prikkelbaarheid of moeite met concentreren. Een deel van de medewerkers is gewend om ‘gewoon door te zetten’ en ziet de dingen die negatieve invloed hebben op hun mentale gezondheid als ‘iets wat er nu eenmaal bij hoort’. Dit geldt voor iedere beroepsgroep, maar er zijn sectoren waar dit nog sterker is, doordat het werk op zichzelf al mentaal belastend is. Ik moet weleens denken aan de medewerkers van grote techbedrijven die videocontent moeten bekijken om te bepalen of iets pornografisch, racistisch of aanstootgevend is. Of denk aan schrijnende situaties in de jeugdzorg of aan ME’ers die aangevallen worden door een groep hooligans.

Motivatie

Het is misschien gek om onder ‘vitaliteit’ een thema als motivatie te noemen. Dit thema had net zo goed onder ‘werk’ kunnen staan. Immers: motivatie heeft ook veel met de werkinhoud te maken, met doen waar je goed in bent en met impact maken. Toch heeft motivatie een niet te onderschatten impact op iemands vitaliteit.

Stel je voor: je werkt al dertig jaar als docent in het middelbaar onderwijs. Jou hoeven ze niets meer uit te leggen. Je doet alles op de automatische piloot en je draait je lessen af zonder dat het je nog echt iets zegt. Je denkt

terug aan de tijd dat alles nog beter was en die veranderingen, die hoeven van jou niet zo. Hoe voel je je dagelijks? Hoe voel je je als je thuiskomt? Je leeft van weekend naar weekend en van vakantie naar vakantie. Alleen bij het schrijven van deze alinea voel ik de energie al uit mijn lijf stromen.

Bakker en Demerouti (die van het JD-R-model) onderzochten wat invloed heeft op de motivatie en daarin hebben de hulpbronnen die het werk biedt, een positieve rol.⁵⁷ Voorbeelden van hulpbronnen zijn of je zelf keuzes kunt maken in je werk (autonomie), of je steun ervaart van je leidinggevende en collega's, en of je feedback ontvangt over je ontwikkelmogelijkheden, zowel in positieve als opbouwende zin.

Wanneer je dit als medewerker niet ervaart, is het van belang om vroegtijdig aan de bel te trekken. Te vaak zie ik medewerkers die dingen niet aankaarten, of slechts mondjesmaat. Vervolgens raken ze teleurgesteld, omdat er niets verandert. Het voelt dan vaak als iets wat buiten hun invloed ligt, waardoor ze dan maar accepteren dat het is zoals het is. En onbewust accepteren ze dan ook dat ze met tegenzin naar het werk gaan. Te vaak zie ik om me heen dat vrienden en kennissen in een baan blijven waar ze niet blij zijn, omwille van de kinderen, van de reisafstand, van de zekerheid. En juist om die dingen zou ik zeggen: neem je motivatie serieus.

Status in jouw organisatie – totaalscore 'Conditie's' voor medewerkers

Hoe staat het met de people skills van jouw medewerkers om de condities van het werk zo optimaal mogelijk te maken? Voor de laatste keer ga je een score geven en uitwerken wat al goed gaat en wat er nog beter kan. Doe je dit zorgvuldig, dan heb je een mooie basis om in hoofdstuk 7 het canvas in te vullen en je plan van aanpak te maken.

1 = Onvoldoende

2 = Incidenteel

3 = Goed

4 = Expert

	Wat al goed gaat	Cijfer 1-4	Ruimte voor groei
Gespreksvaardigheden: <i>Jezelf uitspreken</i>	...	...	...
Gespreksvaardigheden: <i>Communicatieniveaus</i>	...	...	...
Eigenaarschap: <i>Verantwoordelijkheid nemen in lastige situaties</i>	...	...	...
Eigenaarschap: <i>Moed</i>			
Vitaliteit: <i>Mentale gezondheid</i>			
Vitaliteit: <i>Motivatie</i>			
Eventuele extra aandachtspunten	...	Geen score	...
Totaalscore 'Conditie's' voor medewerkers:			...

Totaalscore 'Conditie's'

Bereken voor dit onderdeel de totaalscore van de 'People skills van medewerkers', door alle cijfers in de middelste kolom bij elkaar op te tellen. Noteer het antwoord op het canvas uit hoofdstuk 7.

Aanjagers vanuit de organisatie

Het behoeft geen herhaling dat ook om de condities in de organisatie zo optimaal mogelijk te maken voor mens en resultaat, je vanuit de organisatie hier een rol in kunt spelen. In dit hoofdstuk heb je regelmatig stilgestaan bij wat er al goed gaat en wat er beter kan. Ik hoop dat je al ideeën hebt gekregen over wat jij kunt doen om leidinggevend en medewerkers te ondersteunen. Graag geef ik nog een aantal andere experimenten die je op kunt zetten.

Met experimenten bedoel ik niet dat het instrumenten zijn die hun waarde in de praktijk niet bewezen zouden hebben, want dat hebben ze wel. Wat ik met experimenten bedoel, is dat je ze nooit klakkeloos over kunt nemen om toe te passen in jouw organisatie. Maak het onderdeel van een grotere lijst met experimenten en kijk wat bij jullie de meeste impact maakt. Vervolgens kun je zo'n experiment weer verder uitbreiden en kan de status 'experiment' ook weer losgelaten worden.

Experiment 1: een gericht trainingsaanbod

De people skills om de juiste condities van het werk zo optimaal mogelijk te maken, zijn goed te trainen. Gespreksvaardigheden en leiderschap zijn bekende trainingsonderwerpen en bij talloze trainingsorganisaties zo 'van de plank af' te bestellen. Ook eigenaarschap en vitaliteit worden steeds bekendere onderwerpen om te trainen.

Toch wil ik je in dit experiment niet aanraden om al je medewerkers en al je leidinggevend door drie verschillende trainingen te laten gaan. Juist door op een andere manier te trainen, bereik je veel meer resultaat in de praktijk.

Combineer daarom de verschillende onderwerpen. Zeker gespreksvaardigheden en leiderschap, of gespreksvaardigheden en eigenaarschap zijn naar mijn idee niet los van elkaar te trainen. Zet hierin situaties centraal in plaats van modellen. Deze vaardigheden leer je echt alleen maar door het te doen. Niet door nepsituaties uit te spelen, maar door de realiteit centraal te zetten.

OVER ANNET VAN DUREN

Annet van Duren is directeur en oprichter van The People Skillz Company, een organisatie die zich volledig richt op het versterken van people skills in teams en organisaties. Haar missie is simpel: werk menselijker, leuker en effectiever maken.

Met ruim vijftien jaar ervaring in HR, leiderschap en organisatie-ontwikkeling weet zij precies waar het vaak wringt — én wat er nodig is om samenwerking te verbeteren.

Annet staat bekend om haar praktische en laagdrempelige aanpak, waarin mensen niet worden overladen met theorie, maar direct ervaren hoe ze effectief kunnen handelen in dagelijkse situaties.

Ze ontwikkelt trainingen, leiderschapsprogramma's en maatwerktrajecten voor organisaties die hun people skills naar een hoger niveau willen tillen. Daarnaast is ze een veelgevraagd spreker op het gebied van mensgericht werken, gedragsverandering en de rol van HR in moderne organisaties.

Wil je meer weten of contact opnemen? Kijk op peopleskillz.nl of mail naar info@peopleskillz.nl.

HOE PEOPLE SKILLS JOUW ORGANISATIE WEER LATEN GROEIEN

De rek is eruit. We werken keihard, maar echte vooruitgang blijft uit. Veranderingen voelen zwaar, overleg kost energie en we zijn vaker bezig met overeind houden van wat er is dan met het waarmaken van onze ambities. Wie uitzoomt, ziet waar het schuurt: organisaties worden nog steeds aangestuurd met verouderde organisatiemodellen, waarin procedures, systemen en structuren leidend zijn. Terwijl de sleutel tot groei vandaag – en zeker morgen – ergens anders ligt: bij mensen.

Wil je betere resultaten? Kijk naar je mensen.

We brengen een groot deel van ons leven door op het werk en in contact met anderen. People skills zorgen ervoor dat we die tijd op een goede manier doorbrengen: respectvol, menselijk en met plezier. Niet door alleen te focussen op wat goed gaat, maar juist door ook te kunnen aanpakken wat schuurt. Zodat werk energie geeft in plaats van kost.

Het people skills-model helpt M&O/HR(D)-professionals, organisatieadviseurs en andere professionals die zich bezighouden met mens, organisatie en cultuur, te bouwen aan een toekomstbestendige organisatie. Je leert hoe je als organisatie, leidinggevende en medewerker het verschil maakt in hoe je samenwerkt. People skills zijn geen trucje, maar vormen het fundament van je organisatie.



Annet van Duren is oprichter van The People Skillz Company en heeft veel ervaring in HR en Learning & Development. Met haar bevlogenheid en passie voor het creëren van betrokken medewerkers adviseert zij teams en organisaties. Haar missie: 'Empower the people'.

