

# Grip op een positief werk- klimaat

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

<b>Voorwoord</b>	6
<b>Inleiding</b>	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

# 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

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 WERKKLIAMAAT

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

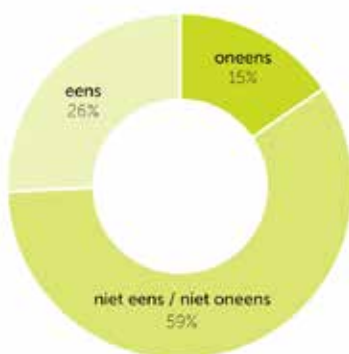
et al., 2008; Van Wingerden, Derks & Bakker, 2018). We lichten de kenmerken van de werkomgeving nu verder toe.



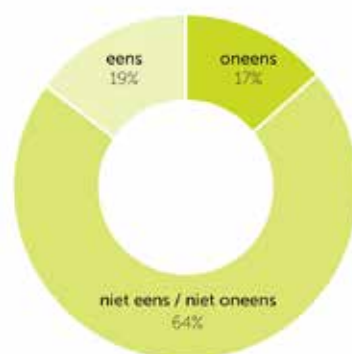
### Uitdagen

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

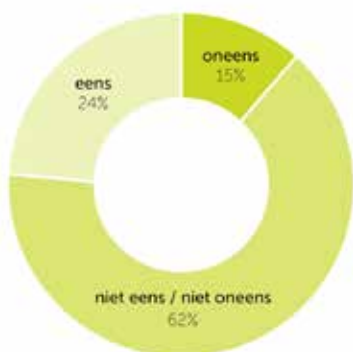


Grafiek | Binnen de organisatie waarvoor ik werkzaam ben, laat het management medewerkers duidelijk zien wat het hogere doel van de organisatie is

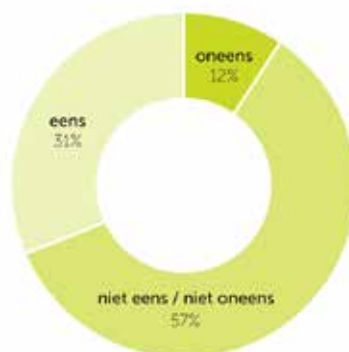


Grafiek | Binnen de organisatie waarvoor ik werkzaam ben, laat het management duidelijk zien hoe medewerkers bijdragen aan het hogere doel van de organisatie





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

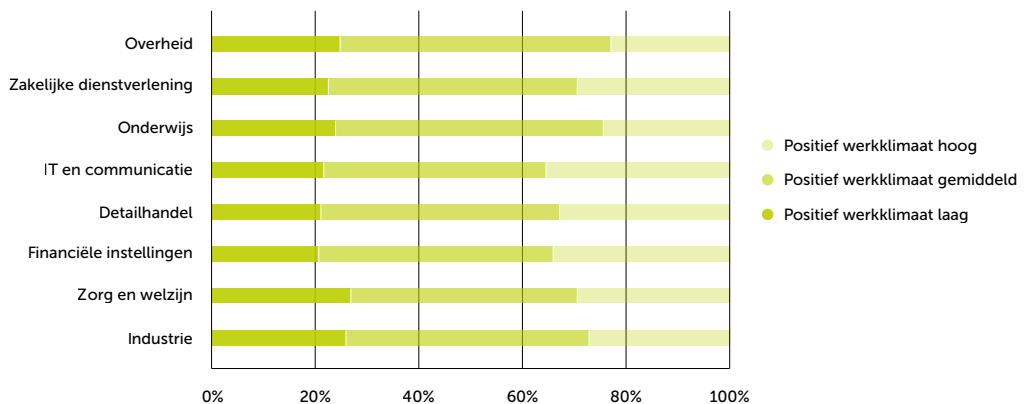
Naast het uitdagen en ondersteunen van medewerkers draagt ook het stimuleren van samenwerking en betrokkenheid bij aan een positief werkklimaat. Een goede samenwerking, zowel tussen collega's als met hun leidinggevende, is voor veel medewerkers een reden om met plezier naar het werk te gaan. Dat komt 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...



START



In een positief werkklimaat...