

Geef teams de ruimte om een waardevolle en duurzame werksituatie te realiseren.

Ton Martens (People do Change)

Rob Vink (IVA Onderwijs)

1. Inleiding

Nu en in de toekomst fit, vitaal en met energie naar je werk gaan en ervaren dat je je werkzaamheden goed kunt blijven uitoefenen. Dat is in een notendop wat we onder duurzame inzetbaarheid verstaan.¹ Maar hoe bevorder je dat eigenlijk?

Drie ROC's² zijn, ondersteund door Ton Martens en Rob Vink, een zoektocht gestart naar een vernieuwend antwoord op deze vraag. Als aanvulling op 'klassieke' benaderingen vanuit de HRM-traditie rond duurzame inzetbaarheid, waarbij bijvoorbeeld aandacht is voor interventies op het terrein gezondheid, professionalisering of loopbaanmobiliteit. Hoewel dit soms goede maatregelen zijn om inzetbaarheid te bevorderen, zien we dat ze vaak ad hoc, curatief en op individueel niveau worden ingezet. De aanvulling op bestaande praktijken waar de zoektocht op gericht is, is er één die preventief werkt, (deels) in de *teams* kan worden ingezet en bijdraagt aan het realiseren van een duurzame werksituatie.³

We beschrijven in dit artikel de tussentijdse resultaten van onze verkenning om een aanpak te ontwikkelen die in teams kan worden ingezet. Deze aanpak wordt in pilots in schooljaar 2016/2017 beproefd, getoetst en verder ontwikkeld.⁴ We zullen in een volgende publicatie de resultaten delen met de sector.

2. Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid bestaat volgens de SER uit de volgende drie elementen: vitaliteit, werkvermogen en employability (De Lange, 2014). Het eerste element, vitaliteit, staat volgens Schaufeli en Bakker voor energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen. Het tweede element, werkvermogen, verwijst naar de mate waarin men fysiek, psychisch (zoals motivatie om te werken) en sociaal in staat is om te werken. Tot slot verwijst employability naar het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te kunnen blijven vervullen.

¹ De Lange, A.H. (2014), *Langer werken? De arbeidsmarkt in transitie en duurzame inzetbaarheid*. Nijmegen: HAN.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (Eds.) (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum

² Onderwijsgroep Tilburg, Helicon en Da Vinci College nemen deel aan het project. Vanuit deze ROC's zijn de volgende mede-ontwerpers betrokken: Wim van Tol, Wiranda Zenner, Audrey Lamers, Joost Beijl, Marie-Helene van der Kam, Miranda Jongenotter, Pauline Maes

³ De gezamenlijke zoektocht wordt mede mogelijk gemaakt door een bijdrage van de Stichting Onderwijsarbeidsmarktfonds MBO.

⁴ We nodigen teams van harte uit om deel te nemen aan de pilots. Aanmelden kan bij tmartens@peopledochange.nl of c.r.vink@uvt.nl

Bekend is het job-resources-demands model van Schaufeli en Bakker, waarbij duurzame inzetbaarheid gezien wordt als resultaat van een *fit* tussen persoon en werk. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen twee vormen:

- een fit tussen wat het werk vraagt en wat de werknemer kan (demands-abilities fit).
- een fit tussen wat de werknemer wil of van waarde vindt en wat het werk biedt (supplies-values fit).

Als er sprake is van een *misfit* is er kwalificatieveroudering of motivatieveroudering.

Interventierichtingen zijn dan bijvoorbeeld gericht op ontwikkeling, vitalisering, mobiliteit of baanherontwerp⁵. Zoals in de inleiding is gesteld, zijn dit vaak interventies voor individuele medewerkers, die worden ingezet als er sprake is van 'veroudering'.

3. Verbinding als vertrekpunt

De veronderstelling die wij onderzoeken, is dat duurzame inzetbaarheid wordt bevorderd als de onderwijsmedewerker zich verbonden voelt met de onderwijsdoelen en de organisatiecontext waarin hij of zij werkt. Verbinding uit zich in energie en veerkracht, bezieling en welbevinden, belangrijke elementen als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Bij verbinding doelen we op de verbinding tussen de identiteit, waarden en drijfveren van de *persoon als professional* en de waarden van de onderwijsorganisatie en de werksituatie (*het werk*). Deze verbinding kan worden gerealiseerd als aan drie psychologische basisbehoeften is voldaan. Dit zijn behoeften die ieder mens ten diepste vervuld wil zien: autonomie (zelf keuzes kunnen maken), competentie (ervaren dat je het kunt) en relatie (persoonlijk contact)⁶.

Een benadering die deze verbinding concreet uitwerkt is die van Van der Klink. Van der Klink signaleert net als wij, dat de gangbare benaderingen te weinig uitgaan van de waarde van werk. Hij stelt dat mensen niet alleen een 'fit' tussen eisen die het werk stelt en bronnen belangrijk is. Het is cruciaal dat mensen doelen die voor hen belangrijk zijn kunnen bereiken⁷. Doelen die vanuit hun kernwaarden worden geformuleerd. Als dat het geval is, ervaren mensen dat het werk ertoe doet en dat zij ertoe doen in hun werk. Werk is van waarde en betekenisvol, mensen ervaren dus verbinding, en hebben de attitude en motivatie zich in te spannen de mogelijkheden die er zijn daadwerkelijk te benutten.

Duurzame inzetbaarheid wordt, samengevat, bevorderd als mensen:

- ervaren dat het werk ertoe doet;
- ervaren dat zij ertoe doen in hun werk;
- ervaren dat hun werksituatie het realiseren van voor hen waardevolle doelen faciliteert;
- de attitude en de motivatie hebben om de mogelijkheden die de werksituatie heeft ook te benutten.

⁵ Blatter, B., Dorenbosch, L. & Keijzer, L. (2014), *Duurzame inzetbaarheid in perspectief. Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau*. Leiden: TNO.

⁶ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

⁷ Klink, J. van der (2015), *Value at work. Sustainable employability as capability; a multidisciplinary perspective*. Tilburg: Universiteit van Tilburg

4. Zeven werkwaarden: de psychologische basisbehoeften concreet gemaakt

Uiteindelijk gaat het om de onderwijsdoelen van het team en de organisatie en de ervaren verbinding daarmee door de medewerkers. Onze aanpak draagt bij aan het (beter) realiseren van de teamdoelen door steeds die dialoog aan te gaan over wat de teamleden waardevol en belangrijk vinden in hun werk en over de manier waarop de werksituatie mensen faciliteert om deze doelen te bereiken. Er is dus sprake van een wisselwerking tussen de persoonlijke/professionele motivatie en de werksituatie.

De waarden worden geconcretiseerd in zeven werkwaarden. Van deze werkwaarden is bekend dat ze bijdragen aan duurzame inzetbaarheid⁸. Ten eerste is het voor mensen belangrijk om hun talent in het werk te kunnen gebruiken en te kunnen ontwikkelen. Dit is een concretisering van de basisbehoefte om je competent te voelen in je werk en daarin te groeien. Daarnaast is het voor mensen heel belangrijk om betekenisvolle contacten op het werk te hebben. Ten derde is het gevoel van autonomie belangrijk. Dit uit zich in betrokkenheid bij belangrijke beslissingen over het werk en in de ruimte die mensen ervaren om eigen doelen te stellen in het werk. En tot slot is het belangrijk dat mensen waardering krijgen en ervaren dat ze een bijdrage leveren aan iets dat waardevol is.

Bij deze werkwaarden zijn twee vragen van belang: ervaart de medewerker de ruimte om de werkwaarden in de praktijk te realiseren en lukt dat ook daadwerkelijk? Antwoorden op deze vragen helpen om de werkwaarden in de werksituatie beter tot hun recht te laten komen (ruimte vergroten) en om de persoonlijke motivatie om die ruimte te benutten te versterken. Wanneer dat het geval is, spreken we van een duurzame, waardevolle werksituatie.

Is er voor deze werkwaarden voldoende ruimte in het werk?

Kun je deze waarden daadwerkelijk realiseren?

- Je talenten in je werk kunnen gebruiken
- Je talenten in je werk kunnen ontwikkelen
- Betrokkenheid hebben bij belangrijke beslissingen over je werk
- Betekenisvolle contacten op je werk hebben
- Eigen doelen in je werk kunnen stellen
- Erkenning en waardering krijgen
- Bijdrage leveren aan het creëren van iets waardevols (deelnemer, werkveld, maatschappij)⁹.

5. Teamdialoog als vorm

Duurzame inzetbaarheid is met de aanpak die we voor ogen hebben geen doel op zich, maar een belangrijke opbrengst. De aanpak die we ontwikkelen is een teamdialoog die is gericht op verbinding en het realiseren van een duurzame en waardevolle werksituatie. Deze dialoog maakt idealiter na verloop van tijd onderdeel uit van de teamroutines. We kiezen voor een *dialoog in het team* als vorm, omdat het team juist de werksituatie is waar deze werkwaarden gerealiseerd kunnen worden. Daar

⁸ Van der Klink (2015)

⁹ We kiezen er hier voor om de werkwaarden in onze eigen, iets afwijkende, bewoordingen te formuleren.

zijn bijvoorbeeld de werkcontacten, worden belangrijke beslissingen genomen en is de (gezamenlijke) ruimte om doelen te stellen.

Gespreksleidraad werkwaarden

Om de dialoog te voeden is een *gespreksleidraad werkwaarden* opgesteld. Deze kan voorafgaand aan de teamdialoog individueel worden ingevuld als vragenlijst, of op basis van een interview met een collega of externe partij.

Voorbeeldvragen *Je talenten in je werk kunnen gebruiken*

Hoe belangrijk is het voor je om je talent in je werk te kunnen gebruiken?

Licht toe

In hoeverre kun je je talent in je werk gebruiken?

Licht toe

Wat kun je zelf doen om je talent nog beter in te kunnen zetten in je werk?

Noem twee concrete punten

Wat kun je samen met je team doen om je talenten nog beter te gebruiken?

Noem twee concrete punten

De opbrengst is een *individuele waardenkaart* waarin de onderwijsmedewerker aangeeft wat hij zelf kan doen en wat er samen met het team kan gebeuren om de werkwaarden beter tot hun recht te laten komen in de werksituatie.

Teamdialoog over kernwaarden

Wij veronderstellen dat de dialoog als gespreksvorm uitermate geschikt is voor onze aanpak¹⁰. De kern van deze gespreksvorm is om samen onderzoek te doen naar het thema dat voorligt, om samen gebruikelijke oordelen uit te stellen en ruimte te maken voor nieuwe oordelen en om samen alle mogelijke gezichtspunten te verkennen. Het vraagt van een team om de spade dieper te steken dan in het gewone gesprek nodig is en het geduld om de discussie over oplossingen uit te stellen. We beseffen dat een dialoog voeren voor veel teams geen vanzelfsprekende vaardigheid is. Deze gespreksvorm stelt hoge eisen aan vertrouwen in elkaar, respect voor andermans visie, bereidheid om te luisteren en de kwetsbaarheid om het eigen gezichtspunt te verwoorden. Je zou dus de stelling kunnen verdedigen dat de dialoog alleen werkt in teams waar voldoende vertrouwen en veiligheid bestaat om een dergelijk gesprek te voeren. Wij draaien het om, we veronderstellen dat een goed doordachte, speelse, praktische en met visuele ondersteuning werkende methodiek teams helpt om vertrouwen en veiligheid te ontwikkelen. In die zin willen we met onze aanpak teamontwikkeling bevorderen.

De dialoog benaderen wij in onze aanpak met een spelvorm met duidelijke spelregels, waardoor ieder team de dialoog kan voeren. Door een speelse vorm te kiezen, en opbrengsten direct te visualiseren, beogen we vertrouwen en veiligheid te bevorderen. De vorm die we kiezen heeft een vast format van stappen die achtereenvolgens worden gezet om van vraag naar actie te komen. De

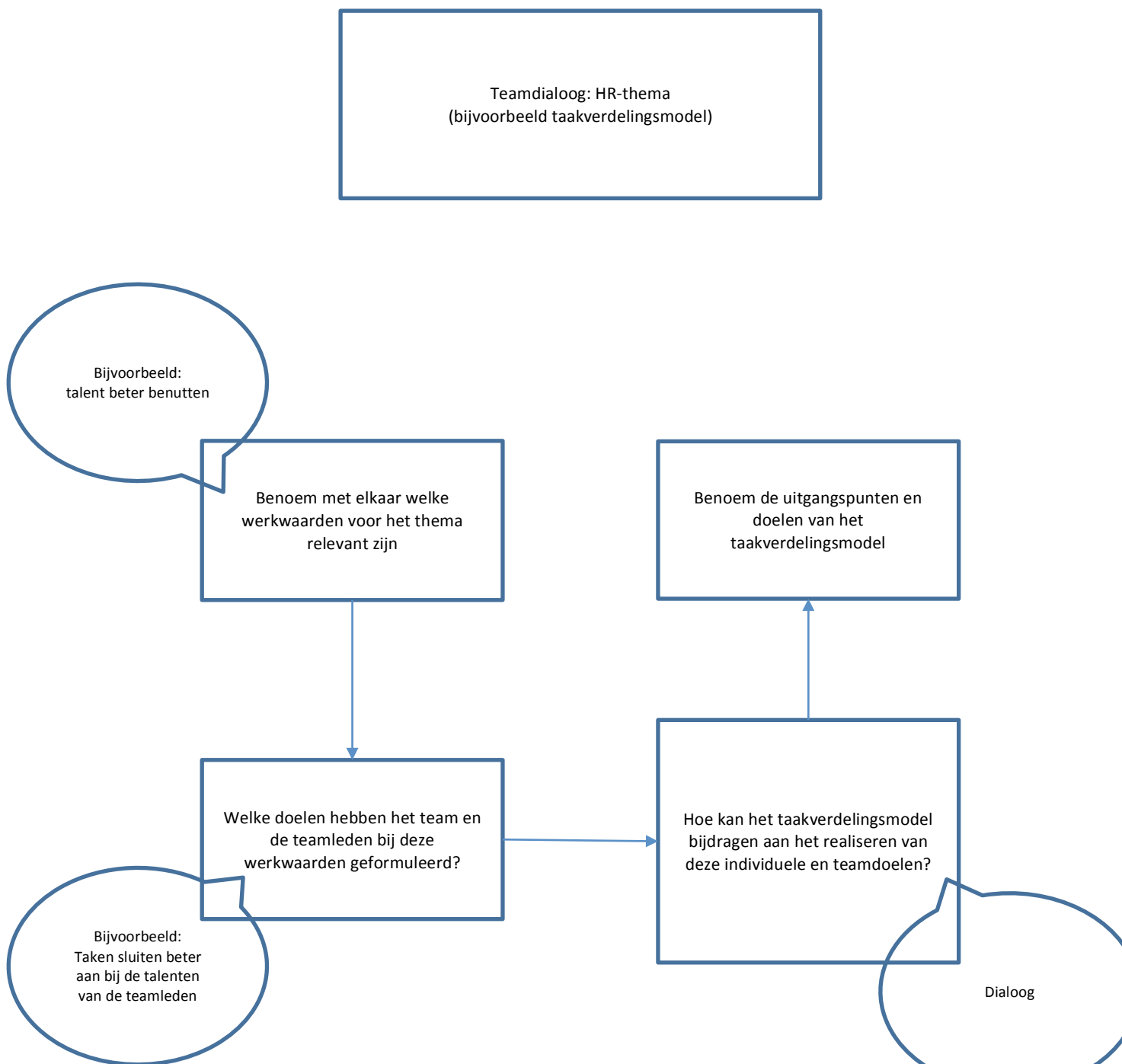
¹⁰ Deze veronderstelling is getoetst bij en onderschreven door experts. Bruikbare bronnen zijn Theory U, Dynamische Oordeelvorming, en diverse publicaties over de dialoog als gespreksvorm.

spelregels gaan over de houding van teamleden ten opzichte van elkaar en ten opzichte van het vraagstuk.

Dialogoog als teamroutine

De dialogoog over werkwaarden maakt (idealiter) deel uit van de teamroutines. Op basis van de gespreksleidraad en de teamdialogoog, weten de onderwijsmedewerkers waar concreet aan gewerkt kan worden. De werkwaarden kunnen steeds aan bod komen als er andere (hr-)thema's in het team aan de orde komen. Bijvoorbeeld bij het maken van een teamplan en het formuleren van doelen of bij het bespreken van het taakverdelingsmodel. Deze thema's kunnen goed in het team besproken worden aan de hand van de vraag welke werkwaarden daar relevant bij zijn en welke mogelijkheden er zijn om deze beter in de werksituatie naar voren te laten komen.

Om dit te bespreken wordt gebruik gemaakt van onderstaand procesmodel:



Door in het team concrete thema's steeds te benaderen vanuit de werkwaarden, werkt het team continu aan het realiseren van een duurzame en waardevolle werksituatie.

6. Tot slot

De kwaliteit van het onderwijs wordt bepaald door de kwaliteit van de mensen die het maken. Als zij verbinding ervaren met hun werk dan legt dat een stevige basis onder inspirerend, activerend en spannend onderwijs. Verbinding wordt ervaren als energie, als vitaliteit en als vertrouwen in de toekomst. Verbinding ontstaat als onderwijsmensen hun drijfveren en waarden kwijt kunnen en herkennen in hun werk en als de werksituatie dat ondersteunt. Als je je verbonden weet, blijf je groeien in je huidige en toekomstige werk, dan blijf je duurzaam inzetbaar. Dit is een duurzame werksituatie.

Teams spelen hierin een belangrijke rol: zij zijn aan zet om verantwoordelijkheid te krijgen en te nemen om samen een duurzame werksituatie te creëren. Dat vergt dat teams vaardig en bereid zijn een dialoog over blijvende verbinding te voeren. Met ons project ontwikkelen we een methodiek om dit effectief te doen. Met als resultaat dat zowel het team als de individuele teamleden hun professionele ruimte beter weten te benutten. Met als resultaat het best mogelijke onderwijs.

Maart 2016

Aanmelding en informatie in verband met de pilot 2016/2017 tmartens@peopledochange.nl Mob 0651682845

