

Kessels, J.W.M. (2013). VTO: een spanningsvolle onderneming.  
Key note tijdens het Congres van VZW VORM: *Motiveren van medewerkers in de zorg: de rol van HR*, 6 juni 2013 te Aflichem België.

<http://josephkessels.com/news-and-events/2013/may/motiveren-van-medewerkers-de-zorg-vorm>

## VTO: EEN SPANNINGSVOLLE ONDERNEMING

Joseph Kessels

### Inleiding

Bij het nadenken over het motiveren van medewerkers kunnen we verschillende perspectieven kiezen: de medewerker, de VTO-professional en de organisatie.

**Medewerkers** willen graag hun bekwaamheden ontwikkelen, invloed uitoefenen op de uitvoering en inrichting van hun werk, en dat bij voorkeur in verbinding met gelijkgestemden.

**VTO-professionals** willen daar graag behulpzaam bij zijn met een breed repertoire aan vormen van training, coaching en werkplekbegeleiding.

**De organisatie** vindt het belangrijk om te kunnen beschikken over goed getrainde, flexibele, zelfstandige, betrouwbare en communicatieve werknemers. Het welzijn van de werknemers krijgt meer aandacht, mits het de performance maar ten goede komt: Happy cows give more milk!

Ontwikkeling en performance hangen nauw samen, maar ze staan ook op gespannen voet met elkaar. Het is boeiend om een beter zicht te krijgen op die spanningsvolle onderneming en om aanknopingspunten te vinden die ons verder helpen.

### Happy cows give more milk

Een klassieke vorm van motiveren is het bestraffen van afwijkend gedrag en het belonen van gewenst gedrag: the stick and the carrot!

Het creëren van een prettige werkomgeving krijgt steeds meer aandacht in het HR-beleid: Happy cows give more milk. Een koe die naar klassieke

muziek luistert en die door de boer met haar eigen naam wordt aangesproken, geeft gemiddeld 250 liter meer melk per jaar. Een gelukkige koe geeft ongeveer 25 liter melk per dag. Wij zijn in de loop der jaren zo goed voor onze koeien gaan zorgen dat de melkproductie vanaf 1900 is opgelopen van 2500 liter tot 7800 liter per jaar. Sommige koeien geven zelfs 120.000 liter melk per jaar. Een koe geeft eigenlijk alleen maar melk als ze voor een kalf moet zorgen. Het kalfje mag echter niet bij de moeder drinken. Dat verstoort het schema. Daarom zorgt de boer dat de koe drie weken na de bevalling weer opnieuw zwanger wordt. Vroeger werd een melkkoe 18 tot 20 jaar oud. Nu gaat een koe na 5 of 6 jaar naar het slachthuis, omdat dan de hoge productie afneemt. Het is per slot van rekening topsport. ([http://nl.wikipedia.org/wiki/Koe\\_%28rund%29](http://nl.wikipedia.org/wiki/Koe_%28rund%29))

HR-mensen gebruiken graag de uitdrukking *Happy cows give more milk* om aan te geven dat het belangrijk is om veel aandacht aan de arbeidsomstandigheden van medewerkers te besteden en zorg te dragen voor hun welbevinden. Maar willen medewerkers wel koeien zijn?

Het zorgdragen voor gunstige arbeidsomstandigheden en het welbevinden van medewerkers is natuurlijk prima. Maar de spanning tussen welbevinden en prestatie is elke dag goed voelbaar in een organisatie.

Om verspilling van energie en onzekerheid te voorkomen is het van belang om duidelijkheid te scheppen in de rollen die mensen moeten vervullen en eenduidigheid na te streven in de doelen die ze dienen. Voor VTO is het met name van belang om toegang te verschaffen tot de kennis die nodig is om het werk goed uit te voeren. Naarmate de professionaliteit in het werk toeneemt, zal dit laatste punt een steeds grotere rol gaan spelen.

Om politieke spelletjes, roddel en achterklap te vermijden is het noodzakelijk om veel te investeren in vertrouwen, respect en veiligheid. Een gevoel voor humor speelt een ontspannen rol. Daarnaast zijn het aangaan van verbindingen en vormen van samenwerking hier heilzaam bij.

We willen graag dat het werk meer is dan alleen een manier om brood op de plank te krijgen. Daartoe is het nodig om in het werk ook uitdaging en af en toe opwinding te ervaren, het moet er toe doen, je wilt graag verschil maken; we gaan steeds hogere eisen stellen aan werk dat voor ons ook betekenisvol moet zijn.

Dit zijn zaken die veel verder gaan dan de ezel een wortel voorhouden en de koe bij haar naam noemen. Hamel (2009) spreekt zelfs over medewerkers als Entrepreneurs of meaning.

Kan VTO een rol spelen bij betekenis geven aan het werk? Waar kan ik als HR-medewerker het verschil maken?

### **Kennisontwikkeling en Performance**

De spanning die we voelen bij het werken komt voor een deel voort uit enerzijds de behoefte aan leren, groei en kennisontwikkeling, en anderzijds uit de noodzaak om de performance steeds te moeten verbeteren.

Voor kennisontwikkeling is nieuwsgierigheid nodig, het gevoel hebben dat je betekenisvol werk doet, waarvoor je een sterke passie hebt. Je moet kunnen vertrouwen op je collega's, je leidinggevende en je bestuurders van je organisatie. Je wilt ook de ruimte ervaren om zelf invulling te geven aan de inrichting en vormgeving van je werk. Daarvoor een zekere mate van autonomie en zelfsturing nodig. Je moet ook zin hebben in leren en onderzoeken: uitzoeken hoe iets beter, sneller en slimmer kan. Al deze dingen gaan je gemakkelijker af als je een gevoel hebt dat je het ook kunt. Dit geloof in eigen kunnen is waarschijnlijk een betere voorspeller van succes in leren en in je verdere carrière dan intelligentie en formele opleiding.

De organisatie oefent echter ook een druk uit in de vorm van prestatieafspraken en performance indicatoren. We moeten werken volgens vaste werkafspraken en protocollen, en de afgesproken targets leveren. Vanwege de veiligheidsvoorschriften en aansprakelijkheid moeten we tal van administratieve regels en procedures volgen, waarvan de betekenis lang niet altijd duidelijk is. Het voortdurend aan de buitenwereld verantwoording moeten afleggen over de kwaliteit van werken leidt onwillekeurig tot een stevige vorm van centrale sturing en het gehoorzaam volgen en uitvoeren van de regels. Het werken volgens protocollen heeft de eigen invulling van het vakmanschap ingeperkt. Als er ergens iets mis gaat, komen er nieuwe regels en neemt het toezicht op de naleving toe. Om de risico's in te perken stellen we hoge eisen aan diplomering, registratie en accreditatie.

Het is voor HR professionals moeilijk om tussen deze werelden van spanning te laveren. Je ziet dat het voor kwaliteitsverbetering, ontwikkeling, leren, vernieuwing noodzakelijk is voor medewerkers om een grote mate van autonomie te hebben om te onderzoeken, te experimenteren, initiatief te nemen en creativiteit aan de dag te leggen.

Het zijn ook belangrijke voorwaarden om met een betrokken bevoegdheid het werk te kunnen doen.

Aan de andere kant begrijp je de noodzaak van sturing en controle ook al gaat die ten koste van de individuele bewegingsvrijheid.

We moeten steeds meer moeite doen om mensen te bewegen om voor het zorgberoep te kiezen en zich daar duurzaam aan te verbinden. Hoe ver kun je in HR gaan om het werk aantrekkelijk te maken?

### Verhalen die inspireren

Een van de manieren om de verbinding tussen werk en medewerker te versterken is het vertellen van verhalen die inspireren. Het is interessant om te zien welke aangrijpingspunten er in dergelijke motiveringen zitten.

a. de organisatie die het beter moet doen:

- *Onze organisatie* doet het minder goed dan andere, daarom moeten we radicaal veranderen om te overleven, anders zijn we niet meer interessant.

b. de organisatie die veel mogelijkheden heeft:

- Als we kijken naar de mogelijkheden van *onze organisatie* - mensen en marktpositie - dan zijn we tot veel meer in staat, en kunnen we koploper worden.

c. de intentie om aan een betere samenleving bij te dragen:

- We willen meewerken aan een *betere samenleving*, duurzaam, maatschappelijk verantwoord.

d. de sterke betrokkenheid op patiënten en cliënten:

- We willen het voor *de cliënt* gemakkelijker en aantrekkelijker maken door hoogwaardige dienstverlening.

e. het accent op een prettige werkomgeving:

- We willen *een prettige werkomgeving*, waar je graag bij wilt horen, zorgzaam voor elkaar, waarin we effectief kunnen samenwerken.

f. de mogelijkheid om je eigen talent te ontwikkelen:

- Hier kun jij *je talent ontwikkelen*, je krijgt waardering in vorm van verantwoordelijkheid, ruimte en beloning.

### **Bekwaamheid, zelfsturing en verbinding**

Ook vanuit de theorie kunnen we bouwstenen aandragen die behulpzaam zijn bij het vergroten van de bevoegtheid voor werken en leren.

Op de eerste plaats is er de Self Determination Theory (SDT) van Ryan and Deci (2000). Belangrijke elementen in deze theorie zijn dat mensen meer gemotiveerd zijn voor werk en leren als zij kunnen leven vanuit hun drie sterke basis behoeften. Deze zijn de behoefte aan bekwaamheidsontwikkeling (competence), de behoefte aan zelfsturing (autonomy) en de behoefte aan het leggen van verbindingen met anderen (relatedness). Vanuit het perspectief van VTO is het verheugend om te zien dat mensen eigenlijk een sterke, natuurlijke behoefte hebben om hun vaardigheden, bekwaamheden en vakmanschap voortdurend uit te breiden en te versterken, mits zij daar zelf maar invloed op kunnen uitoefenen (autonomy) en dan het liefst in samenwerking met anderen (relatedness).

In de dagelijkse werksituatie is met name het aspect van de zelfsturing een groot probleem. Door de vele voorschriften, procedures, regels en protocollen is de mogelijkheid tot zelfsturing steeds verder beperkt, juist ook voor de medewerkers die laag in de hiërarchie zitten. Volgens de SDT heeft die inperking dan ook een negatieve invloed op de bereidheid en het plezier om aan verdere bekwaamheidsontwikkeling te werken.

Leidinggevenden nemen dat ook waar, maar in plaats van het vergroten van de mogelijkheden tot zelfsturing bouwen zij een redenering op die gebaseerd is op aannames als: "Mensen hebben behoefte aan sturing, en niet iedereen wil uit eigen beweging aan zijn eigen ontwikkeling werken. Daarom moeten we training en cursussen verplicht stellen, en liefst ook zien als voorwaarde voor salarisverbetering". Dergelijke opvattingen leiden volgens de SDT tot een grotere afhankelijkheid van extrinsieke motivatie.

### **Bevoegtheid en stress**

Een geheel andere theorie helpt ons bij het verkennen van factoren die onze bevoegtheid in het werk bevorderen. Schaufeli en Bakker (2004, 2008) deden onderzoek naar factoren die stress bevorderen. Op basis daarvan konden zij ook aangeven welke elementen in het dagelijkse werk betrokkenheid en bevoegtheid juist versterken. Kort samengevat gaat het om de volgende vier aspecten:

Dedication: Toewijding: heeft het werk betekenis voor je, kun je er trots op zijn, inspireert het, en kun je er enthousiast voor zijn?

Absorption: Kun je helemaal opgaan in je werk, brengt het je in flow, en zorgt het er regelmatig voor dat je jezelf helemaal vergeet?

Challenge: Zorgt je werk regelmatig voor uitdagingen door bijvoorbeeld nieuwe, complexe taken?

Enjoyment: Levert je werk plezier op, maakt het nieuwsgierig en biedt het voldoende mogelijkheden tot zelfexpressie?

Als het werk regelmatig tegemoet komt aan bovenstaande vier aspecten, is de kans op een sterke betrokkenheid en bevlogenheid in het werk groot, ervaar je minder stress, en neemt het risico van een burn-out af.

### Sociaal kapitaal

Een ander element in het werk dat nauwe verbindingen heeft met opleiden, leren en ontwikkelen is *het sociale kapitaal* in een werkomgeving. Het gaat dan om de kwaliteit van de verbindingen tussen medewerkers. Zij zorgen ervoor dat medewerkers hun werk als prettig en betekenisvol ervaren en dat daardoor de motivatie en betrokkenheid toenemen. Het sociale kapitaal in een werkverband is voor een groot deel afhankelijk van veiligheid, vertrouwen, respect, integriteit, transparantie, en gedeelde waarden. Dit van oorsprong sociologische begrip had aanvankelijk betrekking op de verbinding tussen buurtbewoners in de wijk, stad of zelfs regio. Een leefgemeenschap met een sterk sociaal kapitaal kent minder criminaliteit, een hoger gezondheidsniveau en een groter welbevinden. De laatste tijd is er veel belangstelling voor het begrip sociaal kapitaal in de context van werk en met name voor de invloed op leren en innovatie (De Jong, 2010; Putnam, 2000). Hechte verbindingen tussen verschillende teams binnen een organisatie zorgen voor een grotere kans op verbeteringen in het werk. Nieuwsgierige verbindingen tussen teams uit verschillende organisaties zijn bevorderlijk voor innovaties (De Jong, 2010).

### Conclusie

Vorming, training en opleiding zouden veel kunnen betekenen voor de bevlogenheid van medewerkers voor hun werk, mits VTO invloed kan uitoefenen op de volgende vragen van medewerkers:

Doe ik het werk dat bij mijn past?

Krijg ik voldoende ruimte om te groeien?

Ben ik aantrekkelijk voor de samenwerking met anderen?

Krijg ik erkenning en waardering voor het werk dat ik doe?

Kan ik zelf kiezen in welke thema's ik me verder zou willen verdiepen?

Is er waardering voor wat ik al kan, of zijn mijn tekorten vooral het vertrekpunt voor het leren?

Kan ik zelf invloed uitoefenen op de inhoud en de vorm van een leertraject, of is het een kwestie van gehoorzaam volgen en je onderwerpen?

Is VTO een risicovolle onderneming waarin je makkelijk kunt falen, of vooral een uitnodiging om te stralen?

Het vormt voor VTO-professionals een mooie uitdaging om voor medewerkers de ruimte te bieden voor bekwaamheidsontwikkeling in samenwerking met collega's met veel aandacht voor toewijding, uitdaging en plezier. Daarvoor is het waarschijnlijk noodzakelijk om niet alleen aandacht te besteden aan de inhoud van de VTO-activiteiten, maar juist ook aan de condities in het dagelijkse werk, die zo'n grote impact hebben op betrokkenheid en bevoegenheid. En dan gaat het met name om het creëren van ruimte voor autonomie en zelfsturing. En dat levert nu net zoveel druk op in een moderne, goed geregelde organisatie, waar prestatieafspraken, kwaliteitscontrole en verantwoordingsplicht die vrije ruimte voortdurend inperken. Dat maakt VTO juist zo'n spanningsvolle onderneming!

#### Referenties:

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 29, 147-154. doi:10.1002/job.515

Hamel, G. (2009). Moon Shots for Management. *Harvard Business Review*, (February Reprint R0902H), 9.

De Jong, T. (2010). *Linking Social Capital to Knowledge Productivity*. Universiteit Twente, Enschede.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. (S. A. Schuster, Ed.) *Book* (Vol. 115, p. 541). Simon & Schuster. doi:10.1145/358916.361990

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American psychologist*, 55(1), 68-78. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11392867>

