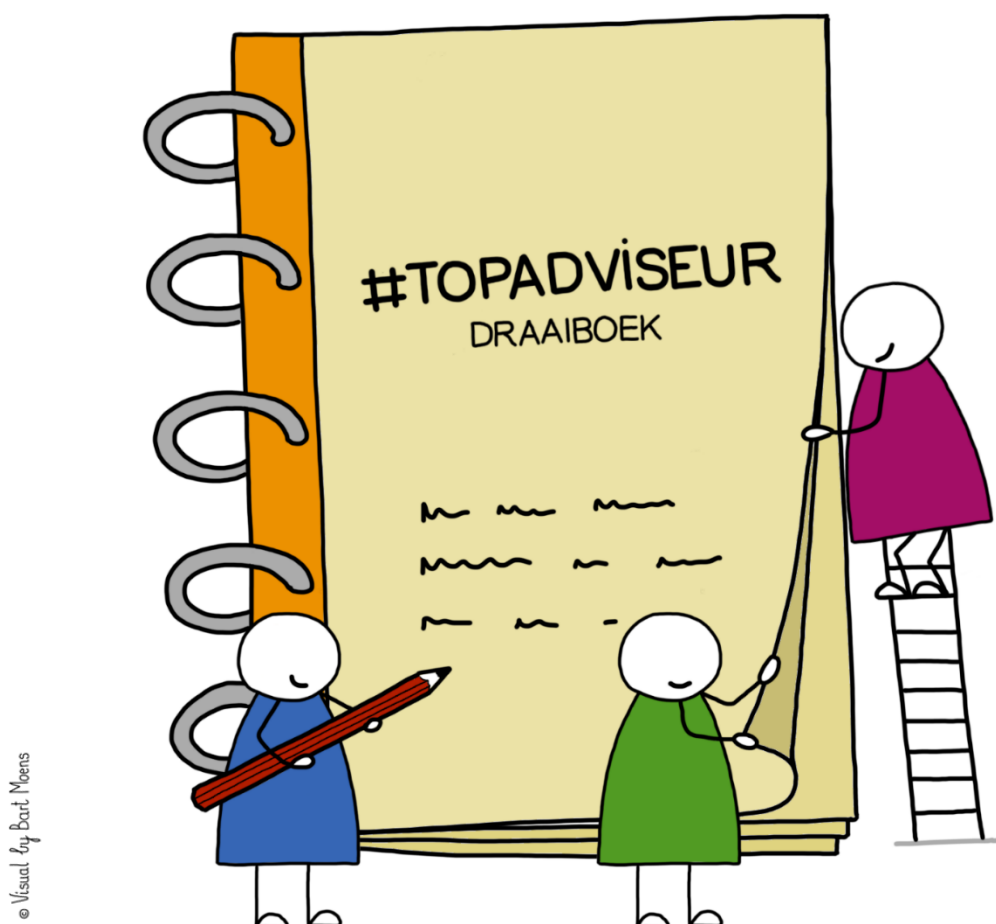


Aan werk sleutelen en laten sleutelen: de sleutel tot succes



Bart Moens
Sonia Moro
Charlotte Claes

Odisee
DE CO-HOGESCHOOL

stobo
ondernemend
voor de samenleving

DEPARTEMENT
WERK &
SOCIALE
ECONOMIE

MENTOR VZW.BE

ESF
INVEEST IN
JOUW TOEKOMST


Europese Unie


Vlaanderen
is werk

Aan werk sleutelen en laten sleutelen: de sleutel tot succes

Bart Moens
Sonia Moro
Charlotte Claes

Gepubliceerd door
Odisee vzw
Warmoesberg 26
1000 Brussel
www.odisee.be

© 2022 Odisee
Alle rechten voorbehouden.

Mits de bronvermelding correct is, mag deze uitgave of onderdelen van deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Een correcte bronvermelding bevat in ieder geval een duidelijke vermelding van de naam van de auteurs en het jaartal van uitgave.

Inhoud

Hoofdstuk 1. Inleiding.....	5
1.1. Inleiding	5
1.2. Is er nog onbenut talent?	5
1.3. Sleutelen aan de mens of aan het werk?	5
1.4. Beproefde methoden in een nieuw jasje.....	6
1.5. Nood aan #Topadviseurs	6
1.6. #Topadviseurs en hun IMAGO.....	6
Hoofdstuk 2: Herontwerpen van werk	9
2.1. Inleiding	9
2.2. Job design	9
2.3. Job redesign.....	10
2.4. Job Carving.....	10
2.5. Inclusief Job Design	13
2.6. Job Crafting.....	14
Hoofdstuk 3: Wat maakt je een #Topadviseur?	18
3.1. Inleiding	18
3.2. Adviseren: dat is beïnvloeden en ondersteunen	18
3.3. Adviesvraagstukken.....	20
3.4. Adviesrollen	22
3.5. Adviesvaardigheden	23
Hoofdstuk 4: Beschik je over de nodige vaardigheden van een #Topadviseur?	25
4.1. Inleiding	25
4.2. Test je basisvaardigheden.....	25
Hoofdstuk 5: De #Topadviseur als gedragsveranderaar	28
5.1. Inleiding	28
5.2. Gedrag verklaren	28
5.3. Gedrag veranderen	29
5.4. De #Topadviseur als gedragsveranderaar	31
Hoofdstuk 6: De reis van de adviesvrager: van I over M, A en G naar O	34
6.1. Inleiding	34
6.2. Inspireren: van ‘niet weten’ naar ‘weten’	34
6.3. Motiveren: van weten naar ‘willen’	34
6.4. Adviseren: van ‘willen’ naar ‘kunnen’	35
6.5. Gidsen: van ‘kunnen’ naar ‘doen’.....	35
6.6. Ondersteunen: van ‘kunnen’ naar ‘blijven doen’	36
Hoofdstuk 7: Inspireren.....	38
7.1. Inleiding	38
7.2. In drie stappen naar een communicatie met impact	38
Hoofdstuk 8: Motiveren	47
8.1. Inleiding	47
8.2. Begin bij het begin: de voorbereiding	47
8.3. Het U-model	48
8.4. In 7 stappen naar een projectvoorstel	48
Hoofdstuk 9: Adviseren	55
9.1. Inleiding	55
9.2. De succesformule voor een geslaagde duurzame verandering.....	55
9.3. Van projectvoorstel naar projectopdracht	56
9.4. Van projectopdracht naar plan van aanpak.....	62
9.5. De uitvoering van het plan van aanpak voorbereiden	64
Hoofdstuk 10: Gidsen	66
10.1. Inleiding	66
10.2. Jouw expertise beschikbaar stellen.....	66
10.3. Jouw netwerk beschikbaar stellen	68

Hoofdstuk 11: Ondersteunen	72
11.1. Inleiding	72
11.2. De ‘mentale’ implementatie ofwel het creëren van betrokkenheid en draagvlak.....	72
11.3. De ‘structurele’ implementatie	73
11.4. Implementatie afronden en evalueren	74

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1. Inleiding

Krapte op de arbeidsmarkt, de media staan er bol van. Overall heersen personeelstekorten. Duizenden vacatures geraken moeilijk of helemaal niet ingevuld. Werkgevers smeken om personeel. Vele zoeken hun heil in aantrekkelijkere loons- en arbeidsvoorwaarden, de referral bonus, dure employer branding campagnes, de nieuwste wervings- en rekruterings technieken, videoscreening en artificiële intelligentie. Alles wordt uit de kast gehaald in de hoop de juiste kandidaat te vinden. Helaas vaak zonder het gewenste resultaat. Vreemd? Niet volgens ons. De vijver met door werkgevers gegeerd talent (lees: hooggeschoolde Vlamingen) staat nagenoeg droog. Maar liefst 88% van de hooggeschoolde Vlamingen op beroepsactieve leeftijd (20-64 jaar) is aan het werk. Bij 25- tot 54-jarigen loopt de werkzaamheidsgraad zelfs op tot bijna 93%. Werkgevers die meer doen van wat ze altijd al deden, krijgen niet meer van wat ze altijd kregen. Het is écht tijd dat zij op een andere manier rekruteren en vooral het nog onbenut talent aanboren.

1.2. Is er nog onbenut talent?

Ja, ondanks de vele vacatures en het gesmeek om personeel van vele werkgevers zijn er momenteel in Vlaanderen bijna 180.000 mensen die geen werk vinden. Vooral (oudere) langdurig werklozen, kortgeschoolden, mensen met een migratieachtergrond en mensen met een arbeidshandicap hebben het moeilijk op onze arbeidsmarkt. Uit het verslag van 2020 van de Hoge Raad voor Werkgelegenheid blijkt dat het scholingsniveau de belangrijkste determinant is van de arbeidsmarktparticipatie, ongeacht het geslacht, de leeftijd, de woonplaats, de nationaliteit of de afkomst van de betrokken personen. Bovenstaande cijfers tonen het ware probleem op onze arbeidsmarkt: de mismatch tussen het scholingsniveau (en de bijhorende competenties) van de beroepsbevolking en het scholingsniveau (en de bijhorende competenties) dat werkgevers vragen.

1.3. Sleutelen aan de mens of aan het werk?

Vandaag zien we dat er vooral gekozen wordt om te sleutelen aan de mens. Het verkleinen van de mismatch gebeurt met interventies die gericht zijn op het versterken van werkzoekenden. Denk aan jobcoaching, *up- en reskilling*, en competentieversterkende trajecten. Hiermee leggen we echter de verantwoordelijkheid – en dus ook de schuld als het niet lukt – bij de werkzoekenden, terwijl we weten dat het upgraden van mensen niet voor iedereen de passende oplossing is. Sommige mensen hebben gewoonweg nood aan jobs die aansluiten bij hun competenties. Jobs die er vandaag minder zijn en bovendien in de toekomst steeds meer dreigen te verdwijnen of te worden bezet door iets hoger geschoolde werknemers.

De mismatch hoeft echter niet alleen overbrugd te worden door de werkzoekende zelf, ook de werkgever kan actie ondernemen en de werkzoekende tegemoet treden door in de organisatie werk te creëren dat aansluit bij diens talenten en competenties. In plaats van te sleutelen aan de mens kunnen we immers ook sleutelen aan het werk. Deze interventierichting is erop gericht om de banen zodanig aan te passen of anders in te richten dat deze aansluiten op wat werkzoekenden kunnen, willen en belangrijk vinden in werk. Dit herdenken van werk kennen we als job redesign.

1.4. Beproefde methoden in een nieuw jasje

Het idee om werk te herontwerpen is niet nieuw. Bovendien zijn de kennis en de instrumenten om hiermee aan de slag te gaan voorhanden. Verschillende ESF projecten, zowel in Vlaanderen als in Europa, hebben aangetoond dat het anders inrichten van werk kan én voor bedrijven toegevoegde waarde biedt. Toch blijven veel werkgevers aarzelend om het werk anders in te richten.

1.5. Nood aan #Topadviseurs

Binnen het ESF-project ‘Sleutelen en laten sleutelen aan werk: de sleutel tot succes’ ontwikkelden we – Odisee hogeschool, Mentor vzw en Stebo vzw – een aanpak om job redesign meer en beter ingang te laten vinden in organisaties, gaande van het herdenken van werk op de strategische agenda krijgen tot en met de implementatie ervan op de vloer. Voor de ontwikkeling van deze aanpak deden we beroep op de knowhow van onderzoekers van de Universiteit Tilburg, de Universiteit Maastricht en Odisee, inzichten uit de wetenschappelijke literatuur, gesprekken met bedrijfsleiders en pilots in bedrijven.

In dit ESF-project is ons nog maar ’s duidelijk geworden dat job redesign met het oog op het tewerkstellen van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt (ofwel inclusief werkgeven) een omslag vraagt van werkgevers. Een omslag in denken en in doen. Werkgevers kunnen dat niet altijd alleen. Zij hebben nood aan dienstverleners die hen bijstaan met raad en daad. Of, anders gezegd, aan ‘inclusief HR-adviseurs’: experts die job redesign en inclusief werkgeven niet vanuit een caritatieve maar vanuit een bedrijfseconomische bril benaderen, en uitdagingen van werkgevers weten te vertalen naar concrete adviezen. De ervaring in dit project leerde ons dat dienstverleners wel over de nodige inhoudelijke kennis beschikken, maar niet altijd even sterk zijn in het adviseren van organisaties. Adviseren is meer dan het uitbrengen van een inhoudelijk goed advies. Tot adviseren behoort ook het vinden van mensen die geadviseerd willen worden, het uitvinden met welke problemen de geadviseerde worstelt, het bijeenbrengen van de juiste mensen, het creëren van draagvlak voor een probleem dat men als adviseur belangrijk vindt, het onderzoeken welke alternatieve oplossingen voor de geadviseerde acceptabel zouden zijn en het zo adviseren dat het advies ook uitgevoerd wordt. Het wordt dienstverleners ook niet echt gemakkelijk gemaakt. In Vlaanderen is er immers geen opleiding die hen voorbereidt op de rol van ‘Inclusief HR-adviseur’ of, zoals wij het noemen, *#Topadviseur*. Die leemte dichten we met dit project.

1.6. #Topadviseurs en hun IMAGO

Zoals gezegd hebben we in dit project ‘Sleutelen en laten sleutelen aan werk: de sleutel tot succes’ een aanpak ontwikkeld om job redesign meer en beter ingang te laten vinden in organisaties, waarbij we vooral gezocht hebben hoe we dienstverleners kunnen versterken om werkgevers te inspireren en te motiveren om job redesign in de organisatie toe te passen, en hen te adviseren, te gidsen en te ondersteunen bij de implementatie ervan. Alle geleerde lessen en ervaringen hebben we netjes samengebracht in dit voorliggend handboek, samen met de bijhorende praktijkgerichte opleiding *#Topadviseur*. Dit handboek leidt dienstverleners doorheen de verschillende stappen in de door ons ontwikkelde aanpak en is een blijvend houvast bij de opleiding.

Het handboek en de bijhorende opleiding zijn opgebouwd rond het door ons bedachte IMAGO-model. Het acroniem staat voor de vijf kernactiviteiten van een *#Topadviseur*, met name:

- Inspireren
- Motiveren
- Adviseren
- Gidsen
- Ondersteunen.

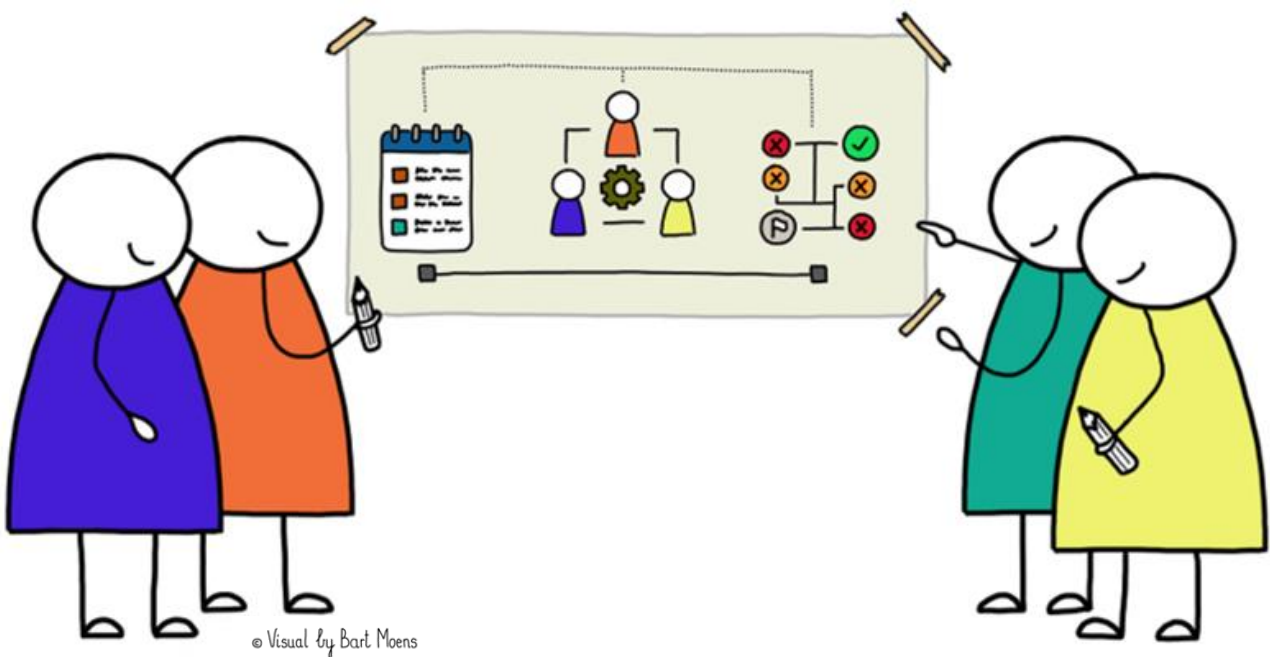
Tegelijkertijd hebben deze vijf woorden ook betrekking op de stappen die een *#Topadviseur* doorloopt om job redesign ingang te laten vinden in organisaties.

- **Inspireren** houdt in werkgevers bewustmaken van de mogelijkheden en de meerwaarde van job redesign, hen te informeren en te sensibiliseren via een campagne of mailing.
- **Motiveren** gaat om het aanmoedigen van werkgevers om job redesign op de strategische agenda van de organisatie te zetten door hun uitdaging te analyseren en te verkennen of job redesign een passende strategie is om deze uitdaging aan te pakken.
- **Adviseren** gaat om het helpen van werkgevers bij de 'hoe' van job redesign ofwel de uitwerking van een concreet actieplan om een job redesign-pilot succesvol toe te passen in de organisatie.
- **Gidsen** houdt in de werkgever wegwijs te maken in het versnipperd werkterrein van dienstverleners en het kluwen aan financiële ondersteuning.
- **Ondersteunen** gaat om het begeleiden van de werkgever bij de uitvoering van de pilot, het evalueren en borgen van resultaten, en bij succes het opschalen van de pilot.

Als dienstverlener kan je deze stappen volgen als je samen met bedrijven wil kijken waar de noden op het vlak van personeel liggen, en hoe job redesign hierin een meerwaarde kan zijn. Het uiteindelijke doel is het creëren van meer werkplekken voor werkzoekenden met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.

Bij deze geven we je alvast een blik op wat er in dit handboek aan bod komt. Na dit inleidend hoofdstuk zoomen we in hoofdstuk 2 dieper in op job redesign en de verschillende methoden ervan. Vervolgens bekijken we in hoofdstuk 3 wat adviseren juist betekent, welke rollen een adviseur heeft en met welke vraagstukken deze te maken krijgt. In hoofdstuk 4 staan we stil bij de vaardigheden die je als adviseur nodig hebt. Daarna gaat het in hoofdstuk 5 over gedrag en hoe we dat kunnen veranderen. Als adviseur wil je werkgevers immers niet alleen beïnvloeden in hun denken, maar ook of vooral in hun gedrag. Zo komen we tot slot bij de kern van dit boek: het IMAGO-model. In hoofdstuk 6 tot en met 11 bespreken we telkens een onderdeel van het acroniem.

HERONTWERPEN VAN WERK



Hoofdstuk 2: Herontwerpen van werk

2.1. Inleiding

We spraken hierboven al over de mismatch op de Vlaamse arbeidsmarkt. Werkgevers zijn vooral op zoek naar hooggeschoolde profielen, terwijl deze vaak moeilijk te vinden zijn omdat de meerderheid van deze groep al aan het werk is. Toch zijn er nog tal van werkzoekenden die niet aan de slag geraken. Het gaat hier voornamelijk over zij die een kwetsbare positie hebben op de arbeidsmarkt, zoals 55-plussers, langdurig werklozen, kortgeschoolden, mensen met een migratieachtergrond, gezondheidsproblematiek en/of arbeidshandicap. Het probleem is dat hun competenties niet aansluiten bij de verwachte eisen en de banen die werkgevers aanbieden. Als we dit bekijken op niveau van de organisatie is er dus een mismatch tussen de kenmerken van een bepaalde medewerker (in termen van kennis, vaardigheden, capaciteiten, interesses, gezondheid en motivatie) en die van een specifieke baan of van de taken (in termen van gevraagde kennis en vaardigheden, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden) die moeten worden uitgevoerd. Er is met andere woorden een mismatch in de persoon-job fit.

Een succesvolle tewerkstelling begint nochtans bij een medewerker met een goede persoon-job Fit. Bij iemand die beschikt over de juiste motivatie en capaciteiten om zijn/haar taken op een goede manier uit te voeren. Een goede persoon-job fit gaat immers samen met betere prestaties, meer welzijn op het werk, een lagere verloopintentie, een hogere betrokkenheid, meer werktevredenheid en het draagt bij tot het aantrekken en behouden van medewerkers.

Werknemers en jobs veranderen doorheen de tijd veranderen. Persoon-job fit is bijgevolg geen statisch maar een dynamisch gegeven. De persoon-job Fit moet dus regelmatig worden herbekeken om te voorkomen dat er een 'misfit' ontstaat.

Wanneer de persoon-job fit dreigt uit balans te raken of niet langer in evenwicht is, kan je *grosso modo* twee zaken doen. Ofwel ga je de misfit herstellen door te sleutelen aan de mens, bijvoorbeeld via up- of reskilling. Ofwel herstel je de misfit door te sleutelen aan het werk, bijvoorbeeld door het werk aan te passen zodat deze beter past bij wat mensen willen, kunnen en nodig hebben in het werk. Dat sleutelen aan werk kennen we als job redesign met in het verlengde daarvan 'job carving', 'inclusief job design' en 'job crafting'. Deze concepten zullen we hieronder verder toelichten, maar eerst starten we met een kort woordje over job design.

2.2. Job design

Job design is een top-down proces dat beschrijft hoe functies, rollen en taken zijn gestructureerd in een organisatie en wat het effect hiervan is op de werknemers. Als organisatie kan je zelf bepalen hoe je het werk in verschillende taken opdeelt en toewijst aan verschillende functies, die je vervolgens laat invullen door personen die de juiste kennis, vaardigheden en competenties hebben om deze gecreëerde banen uit te voeren. Banen creëren kan op verschillende manieren. Neem bijvoorbeeld een meubelmakerij waar tafels, stoelen en kasten worden gemaakt. Het bedrijf kan op verschillende manieren het werk opdelen en beslissen om:

1. Aparte afdelingen te maken waar hout wordt gezaagd, geschaafd en geschuurd, de meubelpanelen in elkaar worden gepast en waar de meubels vervolgens geschilderd worden.
2. Aparte departementen te maken voor kasten, tafels en stoelen waar werknemers de ruwe planken volledig omvormen tot een specifiek meubelstuk.

Een organisatie die job design op een goede manier aanpakt, creëert banen die kwalitatief en hoogstaand werk opleveren. Als resultaat krijgt de organisatie meer gemotiveerde, gezonde en productieve werknemers. Zoals gezegd kan werk, maar ook medewerkers veranderen doorheen de tijd. Wanneer grote veranderingen in het werk plaatsvinden als gevolg van bijvoorbeeld globalisering of automatisering, kan het zijn dat de motivatie, het welbevinden en de prestaties van werknemers onder druk komen te staan. De organisatie kan dan waar nodig het werk anders inrichten en aanpassen om zodoende een betere persoon-job fit van zijn medewerkers te bekomen. Dit brengt ons bij 'job redesign'.

2.3. Job redesign

Bij het herinrichten van werk, of anders gezegd job redesign, besluit je als organisatie structureel iets te veranderen of aan te passen aan de reeds bestaande functies, taken en rollen van werknemers. Dit kan voor de hele organisatie, maar ook in afzonderlijke locaties, afdelingen en teams. Zowel aan de inhoud als aan de context van jobs kan je sleutelen, steeds met oog op het bevorderen van het welbevinden, de prestaties en de motivatie van werknemers. Je past de werkomgeving en/of arbeidsvoorwaarden aan bij wat werknemers kunnen, willen en belangrijk vinden in hun werk.

Job redesign is veelal gericht op het herinrichten van werk binnen de eigen organisatie. Het biedt dus geen oplossing wat betreft de instroom van nieuwe werknemers. Toch kan je job redesign hiervoor inzetten en bijvoorbeeld de instroom van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en hun arbeidskansen verbeteren. Deze doelgroep blijft namelijk moeilijkheden ondervinden in hun zoektocht naar werk, mede omdat ze geen passend werk vinden. In een krappe arbeidsmarkt zou het jammer zijn dit potentieel talent verloren te laten gaan. Je kan met behulp van job redesign voor deze werkzoekenden werk op maat creëren. Job carving en inclusief job design zijn hiervan methoden. Deze twee technieken zijn top-down processen. De regie van hoe het werk uiteindelijk zal worden aangepast, ligt bij de werkgever. Werknemers kunnen echter ook zelf initiatief nemen om hun werk aan te passen aan hun sterktes, behoeftes en voorkeuren. Deze bottom-up benadering draagt de naam 'job crafting'.

2.4. Job Carving

2.4.1. Wat is het?

Job carving is een vorm van functiedifferentiatie waarbij je nagaat of er in één of meerdere functies taken kunnen worden afgesplitst en vervolgens kunnen worden samengevoegd tot een nieuwe functie op maat van een kandidaat werknemer. Meestal wordt deze methode toegepast bij een persoon die door uiteenlopende redenen een afstand tot de arbeidsmarkt ervaart. Bijvoorbeeld iemand die kortgeschoold is, een arbeidsbeperking of migratieachtergrond heeft. Het doel is de arbeidsparticipatie van deze persoon – ondanks zijn/haar bijkomende noden – toch mogelijk te maken binnen een organisatie. Het is belangrijk dat je tijdens een job carving proces steeds vertrekt vanuit de competenties, interesses en noden van de nieuwe kandidaat-medewerker. Zijn/haar individu staat hierin centraal.

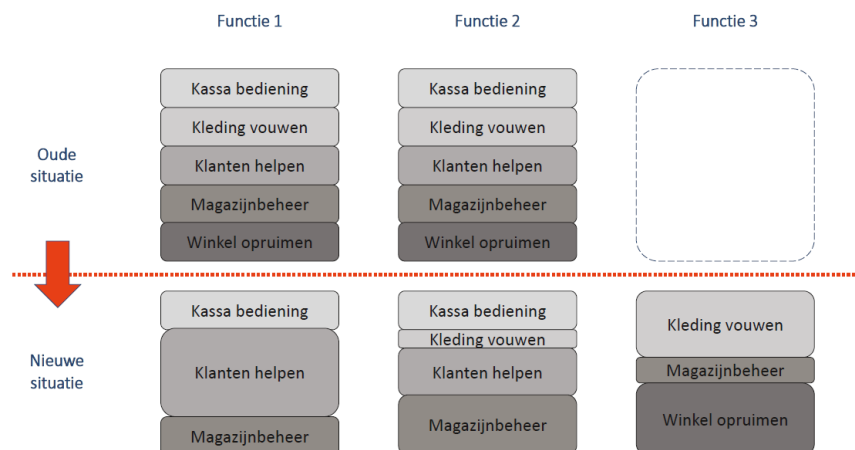
2.4.2. Hoe gebeurt job carving?

Binnen de job carving praktijk zijn er drie gekende manieren waarop je de taken kan herverdelen:

1. Het knippen en plakken van banen ('cut and paste')
2. Het splitsen van een baan ('fission')
3. Het samenvoegen van taken ('fusion')

Cut and Paste

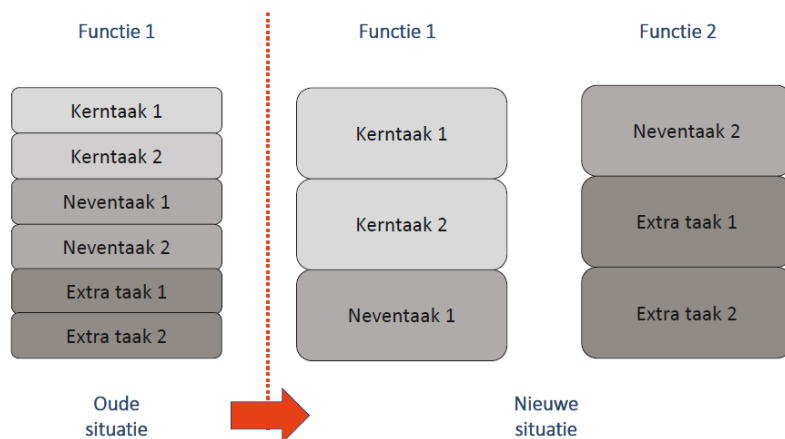
Bij het knippen en plakken wissel je taken uit tussen soortgelijke functies. Een voorbeeld: Tijdens de selectieprocedure van een kledingwinkel biedt er zich een kandidaat-medewerker aan maar hij/zij kan niet voldoen aan de oorspronkelijke eisen van de vacature. Toch kan je als werkgever deze persoon alsnog aanwerven door te schuiven met de taken die de vacature vereist en met de taken van de huidige werknemers. Zoals de afbeelding hieronder weergeeft, kan de kledingwinkel een nieuwe functie creëren die enkel de taken 'kleding vouwen', 'magazijnbeheer' en 'winkel opruimen' omvat. Op die manier creëer je een meer praktische functie waardoor niet alle oorspronkelijk gevraagde competenties meer nodig zijn. De huidige werknemers voeren deze taken nog steeds uit maar in mindere mate. Belangrijk is dat de talenten van zowel de huidige als de toekomstige medewerkers worden gemaximaliseerd.



Afbeelding 1: Job carving door het knippen en plakken van banen (cut and paste)

Fission

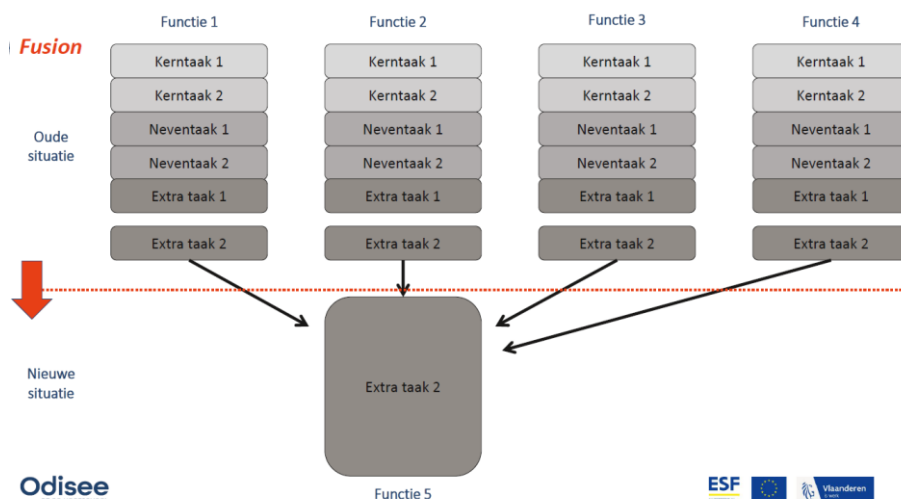
Je kan er ook voor kiezen om een baan te splitsen en bestaande functies te verdelen in twee of meer functies. Een aantal taken van de huidige werknemer worden overgedragen naar een nieuwe (kandidaat)medewerker. Laten we dit bekijken in een voorbeeld: De kledingwinkel biedt nu naast de vrouwencollectie ook een mannencollectie aan. Hierdoor heeft de winkelmedewerker er extra taken bijgekregen en kan hij/zij de kerntaken – klanten helpen en kassa bedienen- niet langer op een degelijke manier kan uitvoeren. De kledingwinkel kiest ervoor om de taken 'winkel opruimen' en 'kleding vouwen' volledig af te splitsen in een nieuwe functie zodat de huidige winkelmedewerker zich opnieuw kan focussen op de kerntaken en de extra taken niet meer moet uitvoeren. Zo komt de klantvriendelijkheid en service niet in het gedrang.



Afbeelding 2: Job carving door het splitsen van banen (fission)

Fusion

Bij het samenvoegen van taken kan je een nieuwe functie creëren door bepaalde taken, die eerst door verschillende werknemers werden uitgevoerd, samen te voegen. Deze methode werkt het best wanneer er routinematige taken van de huidige medewerkers worden weggenomen en worden gebundeld in een nieuwe functie. Voorbeeld: Stel dat er in groot distributiebedrijf meerdere administratieve medewerkers werkzaam zijn. Zij moeten zeer frequent allerlei zaken kopiëren. Vaak zorgt dit voor een wachtrij aan het kopieerapparaat. Het bedrijf kan er voor kiezen om een nieuwe kandidaat-werknemer aan te werven die zich alleen ontfermt over het kopieerwerk zodat de efficiëntie van de huidige administratieve medewerkers toeneemt. De nieuwe functie kan in dit geval perfect uitgevoerd worden door een korter geschoolde persoon.



Afbeelding 3: Job carving door het samenvoegen van banen (fusion)

2.4.3. Beperkingen van Job Carving

Formeel gezien gaat het bij job carving om het creëren van een passende functie voor één bepaalde persoon. Veelal iemand die om wat voor reden dan ook uit het arbeidsproces is gevallen, en die men (opnieuw) wil laten deelnemen aan het arbeidsproces. Een dergelijke individuele maatwerkstrategie heeft in sommige contexten en/of voor sommige mensen zeker meerwaarde, maar kent evenwel ook beperkingen. Zo zijn de gecreëerde banen meestal niet duurzaam. Wanneer de medewerker de organisatie verlaat, vervalt ook de gecreëerde functie omdat deze speciaal 'op maat' gemaakt is. Job carving is dus weinig geschikt voor toepassing op grotere schaal binnen organisaties. Dit brengt ons bij het volgende concept, inclusief job redesign: Een methode die wel geschikt is voor een organisatie in zijn geheel.

Voor een uitgebreide beschrijving van job carving en de werkwijze waarop dit gebeurt, verwijzen we graag naar het boek '[Methode MaakWerk](#)'. Een handleiding voor het creëren van banen voor mensen met een verstandelijke beperking.

2.5. Inclusief Job Design

2.5.1. Wat is het?

Bij inclusief job design kijk je of er gewenste logistieke, administratieve en/of organisatorische taken met een repetitief karakter uit het takenpakket van hoger geschoolden en/of meer ervaren werknemers kunnen worden gehaald. Deze kan je bundelen in een nieuwe functie die kan uitgevoerd worden door een minder ervaren en/of geschoolde werknemer. In tegenstelling tot job carving vertrekt inclusief job design niet vanuit het individu, maar wel vanuit de organisatie en haar organisatieprocessen. Met andere woorden, het gaat niet om het analyseren van taken binnen een bepaalde functie maar wel om het analyseren van taken binnen een bepaalde organisatie, afdeling of team. Bij inclusief job design analyseer en herschik je de takenpakketten van de huidige werknemers. De minder complexe taken haal je eruit en breng je samen in een nieuwe, laagdrempelige functie of instapjob. Wie deze job zal uitvoeren, weet je niet op voorhand. Enkel de gemeenschappelijke kenmerken van een beoogde doelgroep – kortgeschoolden, personen met een migratieachtergrond of een beperking – zijn gekend.

We verduidelijken dit met een voorbeeld. Op de productieafdeling van een autofabrikant zijn zeven techniekers actief, maar het bedrijf wil het team uitbreiden en een extra techniker aanwerven. De autofabrikant heeft recent kennis gemaakt met inclusief job design. Bij het analyseren van de taken die werknemers op de afdeling moeten uitvoeren, wordt de functie van techniker herbekeken. Er wordt nagegaan of in het takenpakket van de ervaren techniekers nu logistieke, administratieve of organisatorische taken van repetitieve aard zitten die hen afleiden van hun kerntaken of de werksnelheid van de hoofdprocessen afremmen. Na het screenen komt naar boven dat volgende taken kunnen worden afgesplitst: 'het bijhouden van de stock', 'orde en netheid van de werkplaats'. Door deze laagdrempelige taken uit het takenpakket van de techniekers te knippen, kan een nieuwe functie als assistent-techniker worden gecreëerd. Iemand met een arbeidsbeperking kan deze nieuwe functie bijvoorbeeld invullen. Het slim herinrichten van werk binnen een organisatie kan voor werkgevers een oplossing zijn wanneer ze problemen ervaren zoals arbeidskrapte, hoge loonkosten of werkdruk.

2.5.2. Hoe gebeurt inclusief job design?

Het proces van inclusief job design bestaat uit drie fasen.

Fase 1: Quick scan

Een eerste stap is het uitvoeren van een quick scan. Deze omvat de volgende activiteiten:

- Kennismaking en informatie uitwisseling met het management
- Selectie leidinggevenden voor interview
- Oriëntatie van het werkproces
- Interviews met leidinggevenden omtrent het werkproces
- Rapportage met voorstel aangaande wel of niet opnemen in de pilot
- Terugkoppeling aan het afdelingsmanagement
- Definitieve rapportage naar management met advies over mogelijkheden

Fase 2: Analyse

Als er mogelijkheden zijn en de organisatie wil op een of meerdere afdelingen verder aan de slag, dan vinden de volgende activiteiten plaats:

- Observaties van werknemers om een zo specifiek mogelijk beeld te krijgen van de eenvoudige en complexe werkzaamheden in hun samenhang
- Interviews met werknemers over de uitvoering van werkzaamheden
- Observaties van de werkomgeving
- Analyseren van de werkzaamheden met aandacht voor samenhang en specifieke bijzonderheden
- Vaststellen nieuwe functies met profiel en pakket van werkzaamheden
- Terugkoppeling naar afdelingen
- Rapportage naar management.

Fase 3: Invulling van de nieuwe functie

Als het management zich committeert aan de nieuwe werkprocessen, de nieuwe functie-indeling en het mogelijk daardoor aangepast nieuwe organisatieschema, kan actief worden gezocht naar invulling ervan.

Voor een uitgebreide beschrijving van inclusief job design en de werkwijze waarop dit gebeurt, verwijzen we graag naar het boek '[Functiecreatie. Een werkgeversgerichte benadering om banen te creëren voor mensen met een beperking](#)' en de gids '[Geknipt. Een andere kijk op arbeidsmarkttuitdagingen](#)'.

2.6. Job Crafting

2.6.1. Wat is het?

Job crafting houdt in dat je zelf gaat sleutelen aan je huidige baan om deze zo beter te laten aansluiten bij jouw persoonlijke interesses, behoeftes en competenties. Door het maken van kleine aanpassingen, zorg je ervoor dat je werk beter bij je past en je betrokkenheid, motivatie en jobtevredenheid toenemen. Het gaat meer specifiek over aanpassingen aan taken, rollen, werkrelaties en/of omgeving. Bij job crafting wordt de eigen regie van de werknemers sterk benadrukt. Je kan als werknemer zelf de touwtjes in handen nemen en je job mee vormgeven naar je eigen wensen, in plaats van een vooropgesteld takenpakket slaafs uit te voeren.

Hoewel job crafting gebeurt op initiatief van werknemers, heb je ook als leidinggevende een belangrijke rol. Als je een cultuur creëert waarin proactief gedrag van werknemers wordt gestimuleerd en aangemoedigd, zullen werknemers meer geneigd zijn om aan job crafting te doen. Er zijn natuurlijk ook individuele verschillen tussen werknemers. Sommigen hebben een meer proactieve persoonlijkheid en gaan er snel mee aan de slag, terwijl anderen net minder geneigd zijn om op eigen initiatief aan hun job te sleutelen, vooral als het voor hen niet duidelijk is wat ze zelf kunnen of mogen aanpassen.

We kunnen er niet omheen dat sommige werkcontexten gunstiger zijn om te sleutelen aan een job. Als je meer vrijheid hebt om te kiezen hoe je taken uitvoert en meer onafhankelijk/flexibel kan zijn in het nemen van beslissingen, kan je makkelijker de voordelen van job crafting ondervinden. Toch heeft iedere werknemer 'vrijheidsgraden' om zijn of haar job te craften. De kunst is deze te vinden, wat voor sommige werknemers allicht makkelijker zal zijn dan voor anderen.

2.6.2. Hoe gebeurt job crafting?

In een job crafting proces kan je drie grote stappen onderscheiden:

1. Inzicht in je werk en jezelf
2. Inzicht in de persoon-job fit en misfit
3. Keuze van sleutelacties om fit te bevorderen en/of te herstellen

[Inzicht in je werk en jezelf](#)

In de eerste stap dient de medewerker inzicht te verwerven in zijn werksituatie en zichzelf. Een belangrijk startpunt hierbij is dat hij een overzicht maakt van wat hij allemaal doet op het werk. Hij brengt zijn verschillende taken in kaart en denkt na over hoeveel tijd hij aan elke tijd spendeert. Hierover nadenken schept structuur en overzicht en maakt praten over werk concreet. Daarnaast is het ook essentieel om naar zichzelf te kijken, omdat werk namelijk een koppeling is tussen het takenpakket en de medewerker. Wat zijn de talenten, behoeftes en interesses van de medewerker? Waar krijgt hij energie van? Ook is het belangrijk om na te gaan of er eventuele moeilijkheden of risico's aanwezig zijn in de job. Deze risico's kunnen zowel fysiek als emotioneel of cognitief van aard zijn. Vragen die hiernaar kunnen peilen zijn: "Waar krijg je stress van?" "Wat maakt je boos?" "Ervaar je fysieke klachten?"

[Inzicht in de persoon-job fit en misfit](#)

In de tweede stap komen de twee onderdelen uit stap 1 bij elkaar. De medewerker gaat na bij welke taken zijn werkwensen worden vervuld en bij welke taken hij eventuele moeilijkheden ervaart. Door positieve en negatieve zaken te koppelen aan zijn taken, krijgt hij een persoonlijk en gestructureerd overzicht van zijn werk. Het is verhelderend, maar soms ook confronterend. De medewerker begrijpt waarom verschillende taken ook verschillende gevoelens met zich meebrengen en waarom deze hem dus blij of boos maken. Aan het einde van deze stap heeft de medewerker een duidelijk overzicht van welke taken bij hem passen, bij welke taken er nog verbetermogelijkheden zijn en welke taken echt helemaal niet passen. Hij/Zij kent de fits en misfits.

[Keuze van sleutelacties om fit te bevorderen en/of te herstellen](#)

In de laatste en derde stap is de medewerker klaar om effectief aan zijn job te sleutelen en een job crafting actie te kiezen. Het inzicht uit stap twee helpt om een taak te kiezen waar volgens hem aanpassingsmogelijkheden in zitten. Hij kan op vijf verschillende manieren zijn job craften:

- **Taak craften:** concrete veranderingen aanbrengen in zijn takenpakket of aan de manier waarop hij zijn taken uitvoert.
- **Relationeel craften:** sociale relaties op het werk aanpassen, bv. het versterken/afsluiten van reeds bestaande contacten of het aangaan van nieuwe relaties met mensen van zowel binnen als buiten de organisatie.
- **Cognitief craften:** zijn taken cognitief herwaarderen. Dit wil zeggen dat hij bepaalde gedachten of aspecten van zijn werk herdefinieert zodat hij taken op het werk als betekenisvoller ervaart.
- **Contextueel craften:** de werkomgeving aanpassen, bv. zijn werkplek persoonlijker of aangenamer maken ofwel storende elementen verwijderen.
- **Tijd en ruimtelijk craften:** veranderingen aanbrengen in waar en wanneer hij zijn werk uitvoert.

Een kleine kanttekening

Medewerkers kunnen op twee manieren sleutelen aan hun werk. Ze kunnen focussen op het ‘mooier’ maken van hun werk door bijvoorbeeld hun vaardigheden, leermogelijkheden en autonomie te verbeteren of op zoek te gaan naar nieuwe uitdagende projecten, meer sociale steun, coaching en feedback. Hierdoor zullen zij hun bevoegenheid, performantie en jobtevredenheid verbeteren, terwijl het risico op burn-out vermindert. Deze positieve effecten zullen ze niet bekomen als ze frustraties en confrontaties op het werk uit de weg blijven gaan en hun werk enkel zo aanpassen dat ze taken en personen vermijdt. Er ontstaat een grotere afstand met hun werk waardoor hun jobtevredenheid; bevoegenheid en performantie eerder afneemt en het risico op burn-out zelfs verhoogt.

#TOPADVISEUR



Hoofdstuk 3: Wat maakt je een #Topadviseur?

3.1. Inleiding

Om die vraag te beantwoorden moeten we kijken naar het proces van adviseren en de wisselwerking tussen de adviseur enerzijds en diegene die het advies vraagt of krijgt anderzijds.

Als je de betekenis van ‘adviseren’ opzoekt in het woordenboek, dan lees je het volgende:

ad·vi·se·ren

1. (iemand) door raadgevingen helpen, iemand raad geven
2. advies geven, met name als deskundige je opvatting meedelen

Dit is een enge definitie en gaat voorbij aan de tweerichtingscommunicatie die, naast de deskundigheid van de adviseur, een essentieel onderdeel is van het adviesproces. Succesvol zijn als adviseur vraagt dat jouw ideeën aangenomen en geïmplementeerd worden. Je eigen vakdiscipline beheersen is noodzakelijk, maar niet voldoende. Je moet een goed inhoudelijk advies ook kunnen overdragen aan de geadviseerde. Als adviseur zit je op de zijlijn en moet je dingen via anderen in de organisatie gedaan krijgen op basis van persoonlijke invloed en niet vanuit een hiërarchische machtspositie. Het is daarom noodzakelijk dat je invloed uitoefent en wel zodanig dat jouw adviezen geaccepteerd worden.

3.2. Adviseren: dat is beïnvloeden en ondersteunen

Voortbouwend op bovenstaande zullen we volgende definitie hanteren voor de adviseur, in deze handleiding ook #Topadviseur genoemd:

‘Een adviseur is een persoon die op basis van deskundigheid zijn diensten aanbiedt aan het management en aan de organisatie om onrechtstreeks, door het uitbouwen van een vertrouwensrelatie met de betrokken stakeholders, de nodige invloed uit te oefenen om gewenste veranderingen te helpen implementeren’

Als arbeidsbemiddelaar, ben je dus volgens deze definitie een adviseur. Je rol bestaat uit motiveren, plannen, onderzoeken, aanbevelen, ondersteunen, kortom de organisatie begeleiden betreffende topics waarin je deskundig bent: het zoeken naar passende kandidaten, het aanpassen van de functie en/of de werkplek, het ondersteunen bij het onthaal en de inwerking van nieuwe medewerkers, etc.

Door te adviseren help je iemand bij het oplossen van zijn probleem, het realiseren van zijn doelen of het veranderen van zijn omgeving. Dat doe je op zo’n manier dat jouw ideeën en opvattingen ook vorm krijgen. Kortom, adviseren is zowel een beïnvloedingstechniek als een ondersteunende techniek.

3.2.1. Beïnvloeden

Wanneer je iemand adviseert, breng je hem in contact met jouw ideeën, opvattingen en deskundigheden. Zo beïnvloed je hem in zijn denken. Je hebt echter als adviseur geen directe zeggenschap over mensen. Toch wil je dingen in gang zetten of verandering teweegbrengen. Je wil dat de ander naar je luistert en je serieus neemt, dat hij jouw adviezen aanneemt en doorvoert. Je wil met

andere woorden de geadviseerde niet alleen beïnvloeden in zijn denken, maar ook in zijn gedrag. De ‘mogelijkheid tot invloed op een ander’, in ons geval de geadviseerde, noemen we ook wel macht.

Waarom zou je macht willen?

De voorbije jaren is er heel wat onderzoek gebeurd naar macht en de voordelen van macht. In één van deze onderzoeken moesten sommige proefpersonen schrijven over een gebeurtenis in hun leven waarin ze macht over iemand anders hadden, terwijl andere proefpersonen over een gebeurtenis moesten schrijven waarin iemand macht over hen had. Op die manier werden bij de proefpersonen onbewust bepaalde mentale concepten geactiveerd-. Psychologen noemen deze techniek *priming*. Door bijvoorbeeld terug te denken aan een situatie waarin iemand veel macht over een ander had, zou dat bij hem impliciet weer concepten van macht oproepen en zou deze zich tijdens het verdere verloop van het experiment dan ook zo gedragen. Uit de daaropvolgende experimenten hebben we geleerd dat:

- Macht aanzet tot actie en tot proactief handelen
- Macht je vrijer laat denken en handelen
- Macht meer (levens)kracht geeft

Maar ook dat...

- Macht leidt tot te veel zelfvertrouwen
- Macht leidt tot een lagere bereidheid bij de geadviseerde om je advies te aanvaarden
- Macht egocentrisch maakt

Over welke macht beschik je #Topadviseur?

Er bestaan verschillende soorten macht. Sociaal psychologen French en Raven ontwikkelden een schema van zes bronnen van macht:

- **Formele macht** is gebaseerd op gezag, zoals deze van een agent of leidinggevende. Wordt ook wel ‘positionele’ macht genoemd, aangezien het gebaseerd is op de positie van de persoon en niet op de persoonlijke relatie met anderen.
- **Beloningsmacht** is gebaseerd op de perceptie dat de ander het vermogen heeft om beloningen uit te delen aan diegenen die doen wat moet, bv. opslag, lof, erkenning, extra privileges,...
- **Bestraffingsmacht** is gebaseerd op angst en de perceptie dat de ander het vermogen heeft om diegenen die niet doet wat moet, te straffen, bv. het tegenhouden van promotie, het verbreken van een vriendschap of het terugtrekken van steun. In wezen het tegenovergestelde van beloningsmacht.
- **Referentiemacht** is gebaseerd op de bewondering (of respect) voor het doen en laten van een persoon, en op de behoefte om zich daar aan te spiegelen. Deze bewondering kan te maken hebben met iemands aantrekkelijkheid, persoonlijkheidskenmerken, reputatie of charisma.
- **Expertmacht** is gebaseerd op de zienswijze dat de ander iemand is die competent is en over bepaalde kennis of vaardigheden beschikt dat van belang is of schaars is. Zo heeft een automonteur de macht om ten onrechte een onderdeel van de wagen te herstellen, ook al is het niet kapot. De klant heeft toch geen verstand van zaken en zit daarmee in een afhankelijkheidspositie.
- **Informatiemacht** is gebaseerd op de zienswijze dat de ander iemand is die belangrijke informatie heeft die anderen niet hebben en dat van belang of schaars is.

Als *#Topadviseur* heb je niet de formele-, positie-, beloning- en bestraffingsmacht om je geadviseerde in een bepaalde richting te duwen/dwingen. Dat wil niet zeggen dat je geen macht hebt. Als adviseur zijn je belangrijkste machtsbronnen je expertise, en je referentiekracht (= je persoonlijkheid, schoonheid, charme en/of charisma).

Reflectie

Denk na welke bronnen van macht je vandaag al hebt? En welke niet? En welke zijn voor je toekomstig werk als *#Topadviseur* belangrijk om te hebben? En hoe kan je deze verwerven of vergroten?

3.2.2. Ondersteunen

Als adviseur word je met vraagstukken geconfronteerd die eigenaars ervan niet alleen kunnen of willen oplossen. Ze kunnen zichzelf niet aan de eigen haren uit het moeras trekken, zoals Baron von Münchhausen, maar hebben nood aan ondersteuning. Adviseurs bieden deze ondersteuning. Dat kan enerzijds door het probleem voor iemand op te lossen, anderzijds door iemand te helpen om het probleem zélf op te lossen.

In het eerste geval bied je de eigenaar van het probleem vooral inhoudelijke ondersteuning. Vanuit je vakkennis, je inhoudelijke expertise, draag je oplossingen aan voor het probleem. Je zet als adviseur je knowhow en een bepaalde aanpak in om het probleem op te lossen. In het tweede geval begeleid je de eigenaar van het probleem bij het vinden van oplossingen. Vanuit je inzicht in de situatie doorloop je samen met hem in de vorm van een dialoog een proces, waarin hij zelf antwoord kan vinden op zijn probleem. Als adviseur beschik je over de vaardigheden die nodig zijn om een dergelijk proces te regisseren (meer hierover in hoofdstuk 4).

De eerste adviseur concentreert zich vooral op het wat, terwijl de tweede zich meer concentreert op het hoe. Uiteraard lopen in de praktijk ‘wat’ en ‘hoe’ door elkaar en heb je als adviseur meestal te maken met zowel de inhoud als het proces. De aard van het vraagstuk bepaalt in hoge mate of een inhoudelijke oplossing dan wel een meer procesgerichte aanpak vergt (meer hierover in hoofdstuk 8). In beide gevallen is het echter belangrijk dat je als adviseur geen eigenaar wordt van het probleem, maar aan de zijlijn blijft staan.

3.3. Adviesvraagstukken

Als adviseur krijg je te maken met diverse adviesvraagstukken. Het type adviesvraag is erg bepalend voor de aanpak en de werkwijze in het adviesproces, net zoals voor de omvang en de reikwijdte van het traject. Bovendien heeft het type adviesvraag een grote invloed op de rolverdeling en de samenwerking tussen jou en de adviesvrager tijdens het adviesproces. De adviesvraag is met andere woorden een belangrijke factor in het vastleggen van de opzet, de onderdelen en de samenwerking in het adviestraject.

We kunnen adviesvraagstukken op twee manieren onderverdelen. Een eerste manier is door te kijken naar het doel van de adviesvraag, een tweede manier door te kijken naar het organisatieniveau waarop de adviesvraag betrekking heeft. We gaan hier in de volgende alinea’s dieper op in.

3.3.1. Doel van de adviesvraag

In de eerste plaats kan er een onderscheid gemaakt worden tussen adviesvragen:

- die gericht zijn op het verhelderen van een probleem;
- die een oplossing verlangen voor een probleem;
- die gericht zijn op het genereren van actie en gedrag.

Het doel van de eerste is inzicht verwerven in een bepaalde problematiek, zoals in de redenen waarom medewerkers met een migratieachtergrond wel solliciteren, maar zelden worden aangeworven. Daarbij gaat het uitsluitend om het verduidelijken van een visie, het begrijpen van het probleem en het verstrekken van informatie hierover aan de klant.

Het doel van de tweede soort adviesvragen is het opheffen van een ongewenste situatie, zoals een vacature die maar niet ingevuld geraakt of een onthaalbrochure die niet laagdrempelig is. Dergelijke vragen doen vooral een beroep op technische vaardigheden van de adviseur en het vermogen om problemen te analyseren en op te lossen.

Het doel van de laatste soort adviesvragen is het realiseren van gedragsveranderingen gericht op het verbeteren van het functioneren van (een deel van) de organisatie. Dergelijke vragen doen vooral een beroep op de bereidheid van de klant om de bijdrage van de adviseur te accepteren. Deze vragen kunnen betrekking hebben op het herinrichten van het werk met de bedoeling om de medewerkers efficiënter in te zetten en de productiviteit te vergroten.

3.3.2. Niveau waarop de adviesvraag betrekking heeft

Naast het adviesdoel kunnen we adviesvragen onderverdelen volgens het organisatieniveau waarop ze betrekking hebben, met name:

1. Het strategische niveau
2. Het tactische niveau
3. Het operationele niveau

Strategische vraagstukken gaan over de continuïteit en de koers van de organisatie als geheel. Ze zijn meestal direct afgeleid van de algemene ondernemingsvraagstukken en gericht op de bijdrage van de factor arbeid aan het voortbestaan en de koers van de organisatie. Voorbeelden van adviesvragen op dit niveau zijn: Wat betekent de veranderde afzetmarkt kwantitatief en kwalitatief voor de factor arbeid? Welke consequenties heeft de toenemende automatisering voor de taken van onze medewerkers?

Adviesvragen op tactisch niveau hebben betrekking op 'de weg waarlangs' en 'de manier waarop' de oplossing moet worden ingericht en ingezet om de doelen van de organisatie te realiseren. Het zijn vragen die te maken hebben met de keuze van maatregelen en middelen gericht op het realiseren en vormgeven van de uitgestippelde koers. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om vragen als: Hoe kan grotere flexibiliteit bereikt worden in het personeelsbestand? Kan de beoogde kwaliteitsverhoging bereikt worden met het bestaande personeel of is instroom van nieuwe mensen noodzakelijk?

Operationele vraagstukken zijn over het algemeen gericht op het oplossen van problemen bij de dagelijkse uitvoering van werkzaamheden in organisaties, op 'getting things done'. Ze hebben rechtstreeks te maken met het werven, selecteren, functioneren, beoordelen, ontwikkelen en belonen van één medewerker of een kleine groep medewerkers binnen een afdeling.

Naarmate de adviesvraag meer gericht is op het strategisch niveau zal het project omvangrijker zijn, zullen er meer belanghebbenden zijn en zal de doorlooptijd meestal langer zijn. Naarmate de adviesvraag meer gericht is op het operationele niveau zal het vaker om een uitvoerend project gaan waar niet veel mensen bij betrokken zijn.

3.3.3. Wat betekent dit voor job redesign?

Job redesign vraagt meestal om een organisatieverandering die zowel bij de top als op de vloer vraagt om een verandering in denken en doen. In dat opzicht stellen we dat vraagstukken met job redesign als mogelijke oplossing eerder gericht zijn op het genereren van actie en gedrag. Naast kennis en kunde over job redesign is het daarom essentieel dat je de nodige interpersoonlijke en adviesvaardigheden hebt om jouw bijdrage in het oplossen van het vraagstuk te laten accepteren door de geadviseerde.

Job redesign is een methode of tactiek die organisaties kunnen aanwenden om hun strategische doelstellingen te realiseren of de strategische uitdagingen waar zij voor staan aan te pakken. Dat wil zeggen dat vraagstukken rond job redesign zich op het tactische niveau situeren. Job redesign-projecten zijn bijgevolg geen kleine projecten die je snel en met weinig betrokkenen uitvoert. Integendeel. Vaak gaat het om grotere, langdurige met betrokkenheid van vele stakeholders (bv. het management, de hr-verantwoordelijke, de leidinggevenden, de medewerkers, de ondernemingsraad). Als adviseur hou je hier dan ook best rekening hiermee.

3.4. Adviesrollen

Om de adviesvrager naar de gewenste oplossing te begeleiden, bied je als adviseur een deskundig advies en eventueel ondersteuning bij de uitvoering van dat advies. Je neemt dus verschillende adviesrollen aan. Ten eerste schakelen adviesvragers je in voor je 'brains', 'experience' en 'efficiency'. Vanuit je vakkennis en inhoudelijke expertise onderzoek je het adviesvraagstuk van de adviesvrager en denk je na over mogelijk oplossingen voor het vraagstuk. Je formuleert jouw advies in een adviesrapport dat vervolgens 'alleen' nog geïmplementeerd hoeft te worden. Deze rol noemen we de *expert*, waarbij de focus ligt op het 'wat'.

Maar... het is een illusie te denken dat je als adviseur slimmer bent dan de adviesvrager en antwoorden kan vinden die deze niet zelf had kunnen bedenken. Daarom is het slimmer om te onderzoeken hoe de geadviseerde zich tot zijn eigen vraagstuk verhoudt. Hoe kijkt de klant tegen zijn vraagstuk aan, waar schenkt hij aandacht aan, waar zit zijn verlangen, waar zit hij mogelijk vast? Je neemt dan niet de rol van expert in, maar wel deze van *procesbegeleider*. Je begeleidt de eigenaar van het probleem om zelf een antwoord te vinden voor zijn probleem. Je focust minder op het 'wat' en meer op het 'hoe', en vergroot daardoor het zelfoplossend vermogen van de adviesvrager en versnelt de latere implementatie van de gevonden oplossing.

Naast expert en procesbegeleider kunnen we nog een derde rol onderscheiden, een tussenrol als het ware: de *dokter*. Net als de expert vaart de dokter voornamelijk op zijn inhoudelijke expertise. Het verschil zit in de mate van verantwoordelijkheid: de expert levert de kennis of expertise aan die de adviesvrager nodig heeft. De geadviseerde koopt als het ware kennis of expertise in bij de expert, waarna hij zelf de oplossing bepaalt. De dokter wordt gevraagd om de ‘boel eens na te kijken’. Hij stelt de diagnose, máár bepaalt ook de oplossing.

In de praktijk lopen deze rollen vaak door elkaar en heb je als adviseur meestal te maken met zowel het proces als de inhoud. Doorheen het volledige adviesproces verander je vaak van rol. Dit kameleongedrag heeft te maken met de wisselende opstelling van de adviesvrager én met jouw eigen aanhoudende vraagtekens over wat toegestaan is en wat (nog) niet.

Oefening: Ken je voorkeur en ken je grenzen

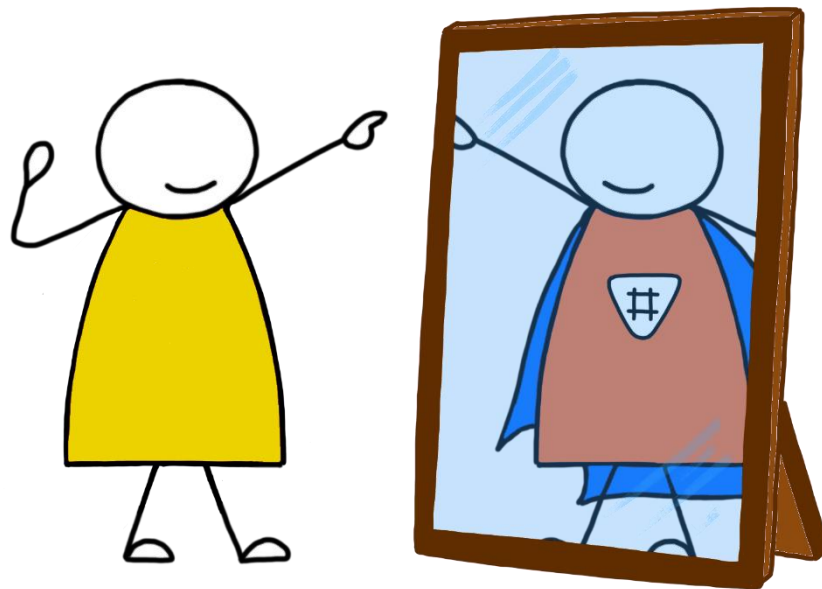
Vul de vragenlijst ‘[Persoonlijke rol en bijdrage van de adviseur](#)’ en ontdek welke rol je het meest ligt. Weet waar je grenzen liggen, zowel in expertise als in aanpak. Niemand kan alles. Durf tijdig door te schakelen naar een collega of andere expert, ook buiten je organisatie. Daar is jouw klant en uiteindelijk ook jij als adviseur het meest bij gebaat.

3.5. Adviesvaardigheden

Iedereen kan in de huid kruipen van adviseur, maar het is de adviesvrager die zal bepalen of hij toegevoegde waarde in de adviseur ziet. Als je je als een *#Topadviseur* wil profileren, is uiteraard het belangrijkste dat je kennis en kunde hebt over job design en job redesign. Daarvoor doet de geadviseerde immers beroep op jou. Om goed te adviseren moet je ook in staat zijn om een vertrouwensrelatie met de adviesvrager uit te bouwen. Hiervoor moet je goed met mensen kunnen werken en samenwerken. Dat vraagt interpersoonlijke vaardigheden, zoals ideeën helder kunnen verwoorden en presenteren, kunnen luisteren naar de behoeften van de adviesvrager, constructief kunnen onderhandelen, etc. Naast deskundig zijn en goed kunnen communiceren, is het ook belangrijk dat je over de nodige adviesvaardigheden beschikt. Denk aan doeltreffend analyseren, als sparringpartner meepraten met de adviesvrager, een frisse en neutrale kijk hebben op organisaties, openstaan voor verandering, projectmatig werken, etc.

VAARDIGHEDEN

#TOPADVISEUR



© Visual by Bart Moens

Hoofdstuk 4: Beschik je over de nodige vaardigheden van een #Topadviseur?

4.1. Inleiding

Basiscompetenties zijn competenties die iedere adviseur, ervaren of onervaren, jong of oud nodig heeft. Deze basiscompetenties zijn:

- *Veerkracht tonen*: flexibel
- *Analyseren*: analytisch, conceptueel denken, lerende oriëntatie en creativiteit
- *Beschouwen*: oordeelsvorming, omgevingsbewustzijn en visie ontwikkelen
- *Faciliteren*: luisteren en sensitiviteit
- *Beïnvloeden*: communiceren, optreden en overtuigingskracht
- *Vertrouwen wekken*: integriteit, betrouwbaarheid en loyaliteit

4.2. Test je basisvaardigheden

Hoe score jij op deze basisvaardigheden? Waarin ben je sterk? En waarin kan je nog groeien? Ontdek het met de zelftest die we ontwikkelden op basis van de *Body of Knowledge and Skills van de organisatieadviseur*.

Bij zelfbeoordeling en beoordeling zijn er dikwijls blinde vlekken of punten waar sprake is van systematisch over- of onderschatten. Zelfbeoordelingen zijn niet automatisch beter of slechter dan de beoordelingen door een ander, maar de laatste kan een goede aanvulling zijn. Daarom is de zelftest tevens een 180-graden feedbackinstrument. De beoordeling door je leidinggevende of collega laat je toe een helderder en realistischer beeld van jezelf te maken.

4.2.1. Hoe gaat het in zijn werk?

- Start met het invullen van de [zelftest basiscompetenties](#) adviseren.
- Zoals gezegd, gebruiken we de zelftest als een 180 graden feedback. Laat de vragenlijst daarom ook door iemand uit anders jouw werkomgeving invullen. Maak hierin een bewuste keuze. Denk na of deze persoon je goed genoeg kent, een positief-kritisch oordeel kan geven, 'eerlijk' is in zijn of haar mening en bereid is een gesprek hierover te voeren. Je kan hiervoor het document ['Zelftest adviseur deel collega'](#) gebruiken.
- Nadat deze persoon de vragenlijst over jou heeft ingevuld, vergelijk je zijn of haar scores met de jouwe. Neem jouw scores en deze van je collega over in de Excelfile ['Zelftest #Topadviseur resultaat'](#) (tabblad 'scores'). Als je klaar bent, zie je op tabblad 'grafiek' een grafische voorstelling van het resultaat.
- Vervolgens ga je met diegene die je beoordeeld heeft, in gesprek. Gebruik jullie scores en antwoorden op de reflectievragen als basis. Bijvoorbeeld: "Hé, dat is opmerkelijk, op competenties a en b komen we precies hetzelfde uit, maar op x en y geven we elkaar verschillende beoordelingen, hoe zou dat komen, zie jij dingen die ik niet zie, kijk jij door een andere bril, hanteren we dezelfde term op verschillende manieren?"
- Tot slot noteer je in de Excelfile 'Zelftest #Topadviseur resultaat' (tabblad 'scores') bij elke competentie kort de essentie van jullie gesprek.

De test is niet enkel een evaluatie-instrument, maar helpt je om inzicht te krijgen in de vaardigheden waarin je al sterk bent en waarin je nog kan groeien om nog een betere adviseur te worden. Deze inzichten kan je gebruiken voor de opmaak van een persoonlijk ontwikkelingsplan.

Stap 1 - wat wil ik in de toekomst bereiken?

Nu is het tijd om te kijken welke richting je op wilt. Als je wilt groeien als adviseur, kun je denken aan: welke vaardigheden heeft een collega die ik ook zou willen hebben of welke vooruitgang zou mij helpen om werkgevers nog beter te adviseren en te ondersteunen bij het anders inrichten van werk? Genoeg om over na te denken dus.

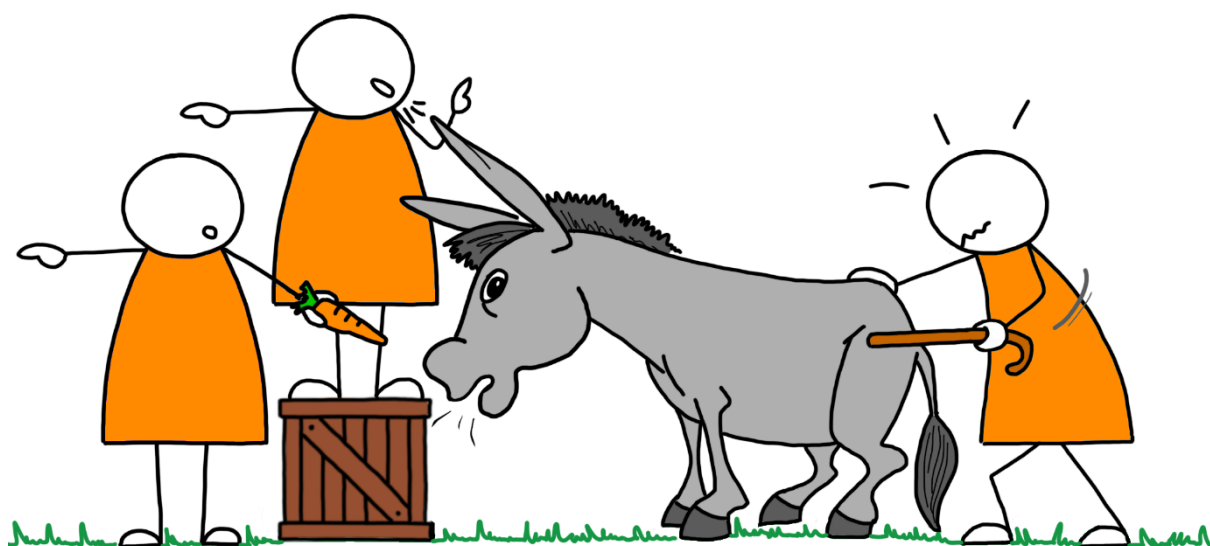
Stap 2 - maak er een smart-doel van

Doelen stellen is lastiger dan je denkt. Meestal blijven doelen erg vaag of onrealistisch om te halen. Bij het opstellen van een doel kan de SMART-methode helpen. Wat is dat? Met een SMART-doel bedoelen we dat je je doel specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden moet maken. Door je doel aan die 5 eisen te laten voldoen, weet je zeker dat je plan echt uit te voeren is en je zelf niet voor verrassingen of teleurstellingen komt te staan.

Stap 3 - hoe ga ik mijn doel bereiken?

Om van je ideeën een écht plan te maken, moet je opschrijven hoe je je doel gaat bereiken. Welke stappen ga je zetten om dit doel te halen? Dit kan een opleiding of online training zijn of ga je met je leidinggevende kijken hoe meer ervaring kan opdoen in het adviseren van werkgevers. Vergeet niet om deze stappen ook haalbaar voor jezelf te houden. Maak ze dus niet te groot.

#TOPADVISEUR ALS GEDRAGSVERANDERAAR



© Visual by Bart Moens

Hoofdstuk 5: De #Topadviseur als gedragsveranderaar

5.1. Inleiding

Job redesign vraagt van organisaties een organisatieverandering. Niet alleen omdat het werk anders ingericht wordt, maar ook of vooral omdat het resulteert in de instroom van medewerkers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Voor veel bedrijven betekent job redesign dat zij stappen zetten richting een meer inclusieve organisatie. Net zoals bij ieder andere organisatieverandering zal een organisatie pas van start gaan met job redesign wanneer de top van de organisatie de noodzaak, de behoefte of wens ervaart om het werk anders in te richten. Een duidelijke 'ja' vanuit de top is essentieel, maar onvoldoende. De implementatie van job redesign vraagt ook veranderbereidheid van medewerkers. Tot slot moet de organisatie de verandering ook kunnen waarmaken. Of ze dat kan, hangt sterk samen met haar verandervermogen, waarbij het letterlijk gaat om de vraag of zij de competenties en middelen heeft om de verandering duurzaam in te voeren en te implementeren.

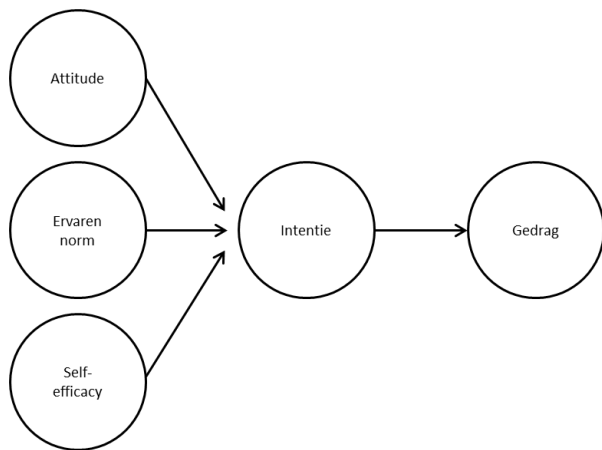
Een goed inzicht in wat maakt dat organisaties met al dan niet met job redesign aan de slag willen, is een belangrijke voorwaarde voor een goede begeleiding, maar geen garantie. Als #Topadviseur moet je ook kennis en kunde hebben in het begeleiden van mensen, gaande van de top tot de vloer, in gedragsverandering. Gedrag kunnen verklaren en weten aan welke knoppen te draaien om het te veranderen, helpt daarbij.

5.2. Gedrag verklaren

Om gedrag te kunnen verklaren, kan gedrag worden ondergebracht in modellen. Er bestaan ontzettend veel gedragsmodellen. Wij hebben ervoor gekozen om te werken met het *Integrated Behavior Model* van Ajzen & Fishbein. Dit model heeft binnen diverse domeinen empirisch veel ondersteuning gekregen. Bovendien gaat dit model niet over onbewust of impulsief gedrag. Het gaat over beredeneerd gedrag ofwel gedrag waaraan een gedragsintentie ten grondslag ligt, zoals job redesign. Job redesign gebeurt immers niet zomaar vanzelf. Werkgevers moeten erover nadenken en ze moeten het initiatief nemen om het toe te passen in de organisatie.

Het uitgangspunt van het *Integrated Behavior Model* is dat iemands intentie of voornemen de beste voorspeller is van diens gedrag. De intentie wordt volgens Ajzen & Fishbein bepaald door drie variabelen:

- **Attitude** ofwel de mate waarin de persoon positieve of negatieve uitkomsten verwacht van het gedrag
- **Ervaren norm** ofwel de druk die de persoon vanuit zijn omgeving verwacht om het gedrag al dan niet uit te voeren
- **Self-efficacy** ofwel de subjectieve inschatting dat de persoon maakt over de haalbaarheid van het gedrag (verwachte haalbaarheid)



Afbeelding 4: Integrated Behavior Model

Je zou kunnen denken dat met intentie de klus geklaard is: werkgevers nemen voor om het werk anders in te richten en doen dat vervolgens. Klaar! Zo eenvoudig is het niet. Intentie alleen is niet genoeg. Je kunt wel iets willen maar je moet het ook nog kunnen (als je over een sloot wil springen, moet je wel kunnen springen). Werkgevers die het werk in de organisatie willen herinrichten moeten ook weten hoe ze dat moeten aanpakken. Het vraagt om de nodige kennis en kunde. Ook moet de context het toelaten. Werkgevers die het werk anders willen inrichten en weten hoe dat te doen, kunnen bijvoorbeeld op weerstand of moeilijkheden stuiten op de werkvloer.

Interessant aan het model is dat het ons toelaat om werkgevers in te delen in drie groepen:

- **Niet-willers**, werkgevers die niet de intentie hebben om het werk anders in te richten als gevolg van een negatieve attitude ten aanzien van job redesign en/of een zwakke ervaren norm en/of een gebrek aan self-efficacy;
- **Niet-kunners**, werkgevers die het werk wél anders willen inrichten, maar dat voornemen (nog) niet in daadwerkelijk gedrag hebben omgezet omdat het hen ontbreekt aan de noodzakelijke vaardigheden en/of omdat factoren in de omgeving dat niet toelaten;
- **Doeners**, werkgevers die al inclusief ondernemen.

Naast deze drie subgroepen kunnen we nog een vierde subgroep onderscheiden: niet-doeners, werkgevers die de intentie hebben om het werk anders in te richten en daartoe ook in staat zijn, maar het toch niet doen. De waan van de dag of tijdsgebrek houdt sommige werkgevers tegen om met job redesign te beginnen, terwijl anderen wel starten maar *en cours de route* geconfronteerd worden met moeilijkheden die ze niet weten te overwinnen.

5.3. Gedrag veranderen

Naast het feit dat het *Integrated Behavior Model* een prima startpunt vormt voor het verklaren waarom werkgevers wel of geen werk maken van job redesign, biedt het ook zicht op de knoppen waaraan gedraaid kan worden – lees: wat we kunnen doen – om hen te bewegen tot het anders inrichten van het werk. Simpel gezegd moeten we ervoor zorgen dat we 1) niet-willers motiveren om het werk anders in te richten en 2) niet-kunners en niet-doeners ondersteunen om hun intentie om te zetten in daadwerkelijk gedrag.

5.3.1. Niet-willers motiveren om het werk anders in te richten

In een veranderproces gaat het zelden alleen om het veranderen van gedrag. De gedragsverandering is wel een voorwaarde om de resultaten van de organisatie te verbeteren. Aangezien de top voornamelijk door bedrijfseconomische prestaties gemotiveerd wordt, zal zij pas de benodigde tijd, geld of menskracht voor de het anders inrichten van werk vrijmaken als zij dit als een strategische opportuniteit ziet of overtuigd is dat het de arbeidsorganisatie ten goede komt. Afhankelijk van de situatie van de organisatie liggen de resultaatsgebieden bijvoorbeeld op financiële winst (bv. het verlagen van de loonkosten door een efficiëntere inzet van talent), bij de klant (bv. minder fouten door voldoende personeelsbezetting), bij de medewerkers (bv. meer jobtevredenheid door minder passende taken uit het takenpakket van medewerkers te halen) of in de interne organisatie (bv. efficiëntiewinsten of kwaliteitsverbetering door de juiste medewerker op de juiste plek met de juiste taken).

Als *#Topadviseur* is het belangrijk om samen met de organisatie te onderzoeken of het anders inrichten van het werk ervoor zorgt dat de organisatie beter in staat is om haar doelstellingen te realiseren en/of de uitdagingen waarmee zij vandaag of morgen geconfronteerd wordt aan te pakken. Deze vraag is vanuit strategisch hrm-perspectief zeer belangrijk. Het uitgangspunt voor strategisch hrm is immers dat er hr-praktijken ontwikkeld worden die afgestemd zijn op de algemene organisatiestrategie, zodoende hr bijdraagt aan de organisatieprestaties. Dit wordt *strategische of verticale fit* genoemd. Het beantwoorden van de vraag "Hoe past job redesign bij de organisatiestrategie?" laat toe de bedrijfseconomische meerwaarde of business case van job redesign voor de organisatie te bepalen. Als job redesign binnen de organisatiestrategie kan worden geplaatst, is de vraag waarom de organisatie hierin investeert beantwoord en ontstaat er bij de top een beginnend draagvlak voor verandering.

De mate waarin de top job redesign noodzakelijk of wenselijk vindt, wordt beïnvloed door de externe context waarbinnen een organisatie actief is. Ontwikkelingen in deze context leiden tot strategische organisatie- en hr-besluiten. Denk bijvoorbeeld aan de krapte op de arbeidsmarkt en hoe deze organisaties stimuleert of dwingt om andere, innovatieve oplossingen te zoeken om vacatures ingevuld te krijgen. Bijvoorbeeld door het werk anders in te richten en zodoende jobs te creëren die meer aansluiten bij het nog beschikbaar talent op de arbeidsmarkt. Een ontspannen arbeidsmarkt kan werkgevers daarentegen net stimuleren om de aanwervingseisen te verhogen en meer overgekwalificeerde sollicitanten aan te werven.

5.3.2. Niet-kunners en niet-doeners ondersteunen om hun intentie om te zetten in daadwerkelijk gedrag

Commitment vanuit de top is essentieel, maar zonder breed draagvlak in de organisatie zal job redesign niet echt landen. Zoals eerder gezegd houdt job redesign een organisatieverandering in. Organisatieveranderingen brengen onzekerheden voor de mensen binnen de organisatie met zich mee. Deze onzekerheden kunnen leiden tot veranderangst, wat op zijn beurt kan leiden tot weerstand tegen veranderen. We kunnen weerstand op een negatieve manier aanvliegen en actie ondernemen om de weerstand te breken. We kiezen echter voor een positieve benadering: hoe kunnen we de veranderbereidheid van medewerkers verhogen? Of, om in de terminologie van Ajzen & Fishbein te blijven, wat is er nodig om de intentie van medewerkers om mee te gaan in de verandering te bevorderen? Het gaat om drie zaken: zorgen voor een positieve attitude ('willen'), benadrukken van de ervaren norm ('moeten') en versterken van de self-efficacy ('geloven in het kunnen veranderen').

Moeten veranderen

Het is belangrijk dat medewerkers de noodzaak van de verandering zien en ervaren, zowel voor zichzelf als voor de organisatie. Het management van de organisatie heeft daartoe de belangrijke taak om medewerkers duidelijk te informeren over ‘waarom de organisatie moet veranderen?’ en ‘waarom zij als medewerker mee moeten veranderen?’. Ook is het belangrijk dat zij de urgentie voor het anders inrichten van werk actief uitdragen en delen met de medewerkers.

Willen veranderen

Job redesign heeft gevolgen voor het werk van medewerkers. Door de herinrichting van het werk zullen bepaalde taken niet langer deel uitmaken van hun takenpakket, terwijl de vrijgekomen tijd mogelijk ingevuld wordt met extra of nieuwe taken. Ook al begrijpen medewerkers de voordelen van de verandering voor de organisatie als geheel, toch zal hun reactie op de veranderingen in hun takenpakket vooral bepaald worden door hun perceptie over de gevolgen van de verandering voor henzelf (bv. meer autonomie, verbeterde werkomstandigheden of betere person-job fit).

Geloven in het kunnen veranderen

Bovenstaande benadrukt het belang van het goed informeren van medewerkers over het doel en de meerwaarde van het anders inrichten van het werk, en de gevolgen ervan voor hun werk. Ook is het belangrijk om medewerkers inzicht te geven en te betrekken bij het veranderproces zelf. Een goed begrip van het veranderproces zorgt immers voor vertrouwen bij medewerkers dat organisatie de verandering daadwerkelijk kan uitvoeren en vergroot zo hun bereidheid om mee te stappen in de verandering.

5.3.3. Niet-kunners en niet-doeners ondersteunen om hun intentie om te zetten in daadwerkelijk gedrag

Of de organisaties kan veranderen hangt sterk tot slot ook samen met haar verandervermogen, waarbij het letterlijk gaat om de vraag of zij de competenties en resources (zoals capaciteit, budget en tijd) heeft om de verandering duurzaam in te voeren en te implementeren. Volgende zeven factoren bepalen of organisaties gewenste veranderingen met succes kunnen waarmaken:

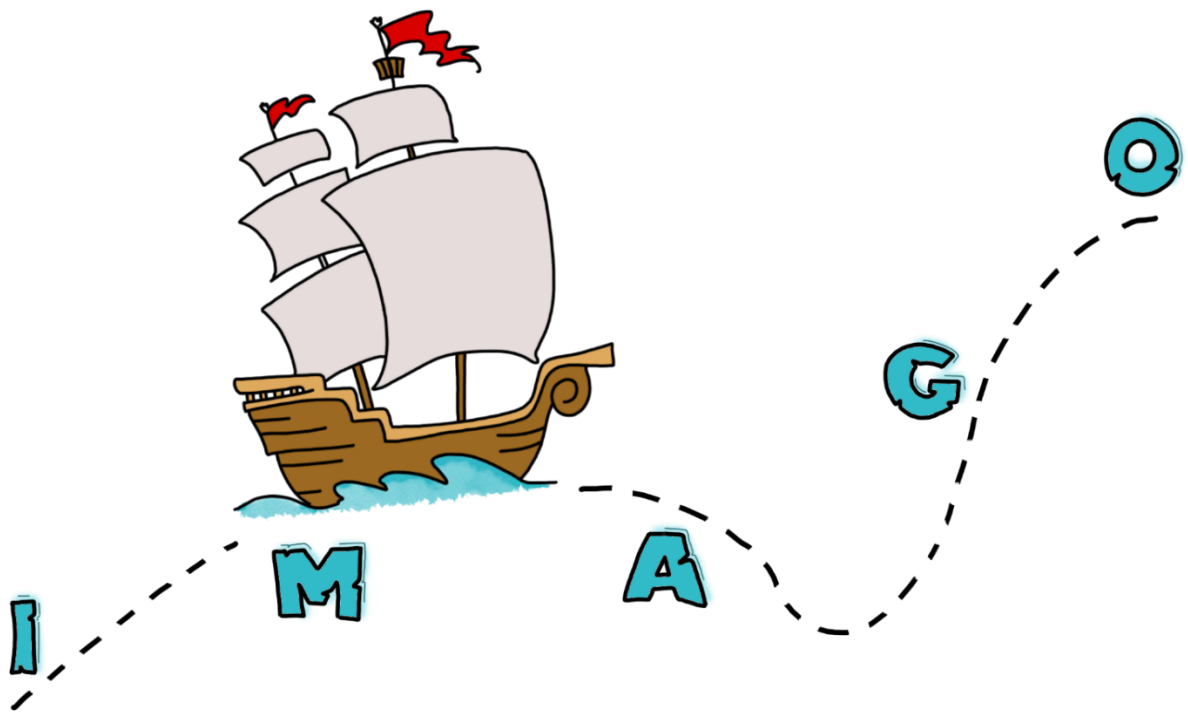
- Timing van de verandering
- Kennis en ervaring om de verandering met succes te implementeren
- Flexibiliteit van systemen, processen en structuren
- Beheersbaarheid van de verandering
- Aansturing van de verandering door het management, zoals haalbare doelen en een duidelijke projectfasering
- Volledig en tijdig informeren van medewerkers over de verandering
- De omvang en de complexiteit van de verandering

5.4. De #Topadviseur als gedragsveranderaar

Als #Topadviseur sta je voor de uitdagende opdracht om werkgevers te inspireren en te motiveren om met job redesign aan de slag te gaan, en vervolgens hen met raad en daad bij te staan in het opmaken en uitvoeren van het job redesign-traject. Zoals in de inleiding aangegeven, wil je als #Topadviseur werkgevers niet enkel beïnvloeden in hun denken, maar ook of vooral in hun gedrag. Om het gedrag van deze werkgevers te beïnvloeden zal je onderbouwde keuzes moeten maken omtrent welke

interventies in te zetten. De interventies die het meest effectief zijn, verschillen naargelang de werkgever een 'niet-willer', een 'niet-kunner' of 'niet-doener' is. Dat goed kunnen inschatten in je contacten met werkgevers is dan ook cruciaal. Eens je dat weet, weet je of je eerder moet inzetten op het stimuleren van de verandernoodzaak- of wens, dan wel op het vergroten van de veranderbereidheid in de organisatie of het versterken van het verandervermogen van de organisatie. Hoe je deze activiteiten concreet aanpakt, vertellen we je in hoofdstuk 6 t.e.m. 11.

DE REIS VAN DE ADVIESVRAGER



© Visual by Bart Moens

Hoofdstuk 6: De reis van de adviesvrager: van I over M, A en G naar O

6.1. Inleiding

Adviesprocessen worden bijna altijd in termen van stappen weergegeven. In de literatuur zijn diverse stappenplannen te vinden. Niet één stappenplan is ‘de waarheid’ en elk goed stappenplan is een hulpmiddel om de veelheid aan activiteiten die in een adviesproces tevoorschijn kunnen komen te ordenen.

Het door ons ontwikkelde IMAGO-model geeft zicht op de stappen die een *#Topadviseur* met een werkgever doorloopt om job redesign ingang te laten vinden in diens organisaties. Het acroniem IMAGO staat tegelijkertijd voor de vijf kernactiviteiten van een *#Topadviseur*, met name:

- Inspireren
- Motiveren
- Adviseren
- Gidsen
- Ondersteunen.

In dit hoofdstuk zoomen we kort in op de verschillende onderdelen van het IMAGO-model: wat is het? Wie zijn de betrokken bedrijfsactoren? Wanneer vindt de fase plaats? Waarom is deze fase nodig? Wat is het beoogde resultaat? We verbinden het geheel telkens met de noden van de werkgever. In de volgende hoofdstukken werken we deze verschillende onderdelen grondig uit.

6.2. Inspireren: van ‘niet weten’ naar ‘weten’

Inspireren houdt in werkgevers bewustmaken van de mogelijkheden en de meerwaarde van job redesign, hen te informeren en te sensibiliseren via een campagne of mailing. Een eerste stap in het aanmoedigen van werkgevers om job redesign in hun organisatie toe te passen, is immers hun kennis over job redesign vergroten. Kennis houdt in dat zij op de hoogte zijn van job redesign, inzicht hebben in het belang of de noodzaak ervan en weten hoe het in praktijk kan worden gebracht. In deze fase tracht je met andere woorden de werkgever te brengen van de status van ‘niet-weten’ naar ‘weten’.

Naast de status ‘ik weet het’ ga je de werkgever ook prikkelen tot ‘ik ga er eens over nadenken’. Dit doe je door hem aan te moedigen zijn huidige situatie te evalueren en te onderzoeken, hem te laten nadenken over de risico’s van het vasthouden aan zijn huidige situatie en over de voordelen van verandering.

Of je dit nu wilt of niet, werkgevers inspireren betekent aandacht schenken aan je marketing: je probeert immers werkgevers warm te maken voor job redesign en om eventueel een beroep te doen op je diensten.

6.3. Motiveren: van weten naar ‘willen’

Motiveren gaat om het aanmoedigen van werkgevers om job redesign op de strategische agenda van de organisatie te zetten door hun uitdaging te analyseren en te verkennen of job redesign een passende strategie is om deze uitdaging aan te pakken.

Doel van de vorige stap is werkgevers inspireren, hun interesse voor job redesign wekken door hen bewust te maken van de mogelijkheden en de voordelen ervan. Dat wil nog niet zeggen dat je de werkgever helemaal over de streep hebt gehaald en dat hij overtuigd is dat het herontwerpen van jobs het antwoord is voor zijn organisatievraagstuk. De kans is groot dat er nog sprake is van enige ambivalentie: de werkgever is zich bewust van de mogelijkheden en voordelen van het anders inrichten van werk, maar aarzelt. Hij ziet allerlei beren op de weg. Jouw opdracht als *#Topadviseur* bestaat eruit de werkgever te motiveren om een volgende stap te laten zetten in zijn beslisproces. De stap van 'niet willen' naar 'willen'.

Dat doe je door samen met hem op zoek te gaan naar het antwoord op de vraag: 'Waarom zou/wil ik het werk in mijn organisatie anders willen inrichten? Hoe helpt dit mijn organisatiestrategie realiseren? Wat is daar de toegevoegde waarde van?' Maar ook samen te kijken welke beren die werkgever op de weg ziet en vervolgens na te denken hoe die beren te omzeilen of te doden. Het gaat dan om vragen als 'Is er voldoende draagvlak bij de medewerkers? Hebben we de nodige kennis en kunde in huis om het werk anders in te richten? En is er budget en tijd beschikbaar?'

6.4. Adviseren: van 'willen' naar 'kunnen'

Adviseren gaat om het helpen van werkgevers bij de 'hoe' van job redesign ofwel de uitwerking van een concreet actieplan om een job redesign-pilot succesvol toe te passen in de organisatie.

Je hebt het topmanagement overtuigd over de meerwaarde van job redesign voor hun organisatie. Ze willen nu concrete stappen zetten om het werk in de organisatie anders in te richten. Proficiat daarvoor! De volgende stap is om samen met de organisatie een actieplan op te maken. Tot nu toe verliep het gesprek vooral met het management van de organisatie. Daar komt nu verandering in. Commitment vanuit de top is essentieel, maar zonder commitment, steun, inzet en betrokkenheid van alle betrokkenen in de organisatie zal de implementatie van job redesign niet slagen. Job design vraagt, net als elke andere organisatieverandering, om een breed draagvlak in de organisatie. In de eerste plaats bij de lijnmanagers en de medewerkers van de afdeling waar het werk anders zal worden ingericht. Om de slaagkans van job redesign in het bedrijf te verhogen, is het belangrijk dat je de lijnmanagers en de medewerkers betreft bij het opstellen van een plan van aanpak, en rekening houdt met hun bedenkingen, voorkeuren en mogelijke weerstanden. Hierdoor lijkt job redesign minder schimmig, onvoorspelbaar en krijgen zij het gevoel dat ze hun zeg hebben kunnen doen, gehoord worden én dat er rekening werd gehouden met hun bekommernissen en verzuchtingen.

6.5. Gidsen: van 'kunnen' naar 'doen'

Gidsen houdt in de werkgever wegwijs te maken in het versnipperd werkkterrein van dienstverleners en het kluwen aan financiële ondersteuning.

Deze fase houdt in dat je de werkgever helpt zijn weg te vinden in de wirwar aan informatie, de veelheid aan tewerkstellings- en ondersteuningsmaatregelen en het kluwen van dienstverleners. Dit doe je door je expertise én netwerk beschikbaar te stellen. Gidsen is nodig omdat werkgevers vaak weinig vertrouwd zijn met relevante arbeidsmarktactoren, niet weten bij wie ze terecht kunnen met specifieke vragen of welke organisatie bepaalde ondersteuning aanbiedt in een specifiek domein. Gidsen gaat over het doorverwijzen van de werkgever naar de juiste dienst of organisatie.

We zien gidsen vooral tijdens de opmaak en de uitvoering van het actieplan. Maar daar stopt het niet. Ook na voltooiing van het actieplan zal de werkgever allicht nog nood hebben aan informatie of ondersteuning. Via nieuwsbrieven, regelmatig telefonisch contact, tijdens een jaarlijkse meeting, enz. kan je een blijvende gids zijn voor de werkgever.

6.6. Ondersteunen: van 'kunnen' naar 'blijven doen'

Ondersteunen gaat om het begeleiden van de werkgever bij de uitvoering van de pilot, het evalueren en borgen van resultaten, en bij succes het opschalen van de pilot.

Eens het actieplan voor de pilot klaar is, is het tijd voor de uitvoering ervan. Tijdens de uitvoering van de pilot neem je de rol op van aanjager en procesbegeleider op. Aanjager wil zeggen dat je de informele leiding neemt over de pilot. Het bedrijf blijft eigenaar, maar jij trekt de kar, stuwt het proces en zorgt dat de uitvoering op tempo blijft. Als procesbegeleider zorg je ervoor dat de pilot op het juiste spoor blijft en begeleid je de uitvoerders bij de uitvoering van de pilot. Indien nodig bied je hulp bij vragen of problemen die tijdens de uitvoering van de pilot naar boven komen. Je zorgt met andere woorden voor een goed verloop van de pilot: Zitten we op schema? Waar en wanneer vinden de observaties plaats? Wat hebben we nodig om de job redesign-oefening te organiseren? Wie zal er aanwezig zijn?

Ook houd je de resultaten van de pilot bij en koppel je hierover terug naar het management. Op het einde van de pilot evalueer je de pilot samen met de betrokkenen: Hoe is deze verlopen? Wat ging goed en wat minder goed? En waar had dat mee te maken? Je evalueert of het beoogde doel bereikt is en wat de genomen stappen tot nu toe hebben opgeleverd. Op basis van de evaluatie kan er beslist worden om op dezelfde weg door te gaan dan wel om het plan van aanpak bij te sturen en een andere vervolgstap te kiezen.

INSPIREREN



© Visual by Bart Moens

Hoofdstuk 7: Inspireren

Inspireren houdt in werkgevers bewustmaken van de mogelijkheden en de meerwaarde van job redesign, hen te informeren en te sensibiliseren via een campagne of mailing. Een eerste stap in het aanmoedigen van werkgevers om job redesign in hun organisatie toe te passen, is immers hun kennis over job redesign vergroten.

7.1. Inleiding

Verandering begint vaak bij inspiratie en enthousiasme, daarom inspireert een *#Topadviseur* werkgevers over de mogelijkheden en meerwaarde van job redesign. In de praktijk gebeurt het inspireren van werkgevers veelal via e-mail, nieuwsbrieven, sociale media posts, etc. Gedragsinzichten bieden een schat aan mogelijkheden om dit soort teksten effectiever te maken. Hoe je deze inzichten (goed) toepast, vertellen we je in dit hoofdstuk.

7.2. In drie stappen naar een communicatie met impact

Het *Behavioural Insights Network Nederland* (BIN NL) reikt ons volgend stappenplan aan om gedragsinzichten toe te passen in geschreven communicatie:

- Stap 1. Wat is het gewenste gedrag?
- Stap 2. Welke gedragsfactoren spelen een rol?
- Stap 3. Welke gedragstechnieken ga je inzetten?

In de volgende alinea's gaan we dieper in op de verschillende stappen.

7.2.1. Stap 1 - Wat is het gewenste gedrag?

Een eerste belangrijke stap is het beantwoorden van de vraag: "Wat is het probleem en hoe uit zich dat als concreet gedrag?" Je doelgroep – in dit geval de werkgever – doet iets niet wat hij wel zou moeten doen of andersom. Dit heeft bepaalde negatieve gevolgen, wat maakt dat dit een probleem is dat je wenst aan te pakken. Beschrijf eerst in termen van gedrag op welk probleem je je gaat richten. Denk daarbij aan de 4 W's: wie doet wat niet goed, waar en wanneer? Door deze oefening krijg je zicht op je specifieke doelgroep en haar ongewenste gedrag, alsook de situatie en het moment waarop het ongewenste gedrag zich voordoet.

Eens je het probleem in kaart hebt gebracht, sta je stil bij de vraag: "Hoe ziet de gewenste situatie eruit?" Je bepaalt met andere woorden je doel. Op welke doelgroep(en) ga je je richten en op welk gedrag. Formuleer vervolgens wat je wilt dat mensen wél doen, en omschrijf dat gedrag zo concreet mogelijk. Wie moet wat anders doen, wanneer, waar en hoe moeten ze dat doen? Welke stappen wil je precies zien van je doelgroep en hoe zien die eruit? Welke alternatief, gewenst gedrag kan bijdragen aan de uitkomst? Creëer een mindmap van de verschillende alternatieven gedragingen. Op het moment dat je bij wijze van spreken een 'foto' zou kunnen maken van het uitvoeren van het doelgedrag, zit je op een voldoende concreet niveau. Dus niet: 'inclusief werkgeven', maar meer concreet 'doelgroep X biedt laagdrempelige jobs aan nadat zij in de organisatie het werk anders heeft ingericht'. Soms zijn er meerdere doelgedragingen per probleem waar je je op kan richten. Bij inclusief werkgeven past bijvoorbeeld het werk anders inrichten, maar ook het gebruiken van vacaturekanalen die meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bereiken. Let er wel op dat je niet te veel doelgedragingen in één

communicatieboodschap probeert te beïnvloeden. Je richt je beter op één of maximum twee doelgedragingen tegelijk.

Zodra je weet welk concreet gedrag je verwacht van je doelgroep, kan je dit gebruiken als startpunt van je communicatie: “Wat moeten mensen die de boodschap ontvangen gaan doen?” Over dit doelgedrag gaat je hoofdboodschap. Let op! Het moet hier gaan om zichtbaar gedrag. Job redesign voorstellen tijdens het directieoverleg is concreet te visualiseren. Bewustwording van gedrag is niet zichtbaar. Je kan dit niet visualiseren en bijgevolg is bewustwording geen correct doelgedrag.

7.2.2. Stap 2 - Welke gedragsfactoren spelen een rol?

Met het gedragsdoel uit de vorige stap duidelijk voor ogen, kan je naar de volgende stap: onderzoeken waarom mensen nu iets anders doen dan het doelgedrag. Wat weerhoudt hen om het gewenste gedrag in praktijk te brengen? Welke factoren staan daarbij mogelijk in de weg? Breng dit in kaart voordat je interventies gaat bedenken voor je communicatie-interventie. De effectiviteit van de interventie hangt namelijk af van hoe goed je aansluit bij deze gedragsfactoren.

Om gedragstechnieken effectief in communicatie in te zetten, is het belangrijk eerst inzicht te krijgen in hoe gedrag tot stand komt. Gedragstechnieken werken immers omdat ze inspelen op de factoren die gedrag bepalen. Bij de gedragsanalyse kijk je naar de onderliggende factoren van gedrag: wat zorgt ervoor dat mensen zich gedragen zoals zij zich gedragen? Wat zijn de belangrijkste belemmeringen en motieven die maken dat het gewenste gedrag uitblijft? Weet je doelgroep bijvoorbeeld wel wat er van ze verwacht wordt? Nadat je deze vragen hebt beantwoord, weet je hoe je het gedrag zou kunnen veranderen.

Inmiddels zijn er veel gedragsanalysetools beschikbaar. Eén van deze tools is het *Capability, Opportunity, and Motivation Model of Behaviour* (COM-B-model). Het model dient als vertrekpunt om gedrag te analyseren. In het model worden drie factoren genoemd die bij elk gedrag een rol spelen, met name:

- **Capability** ofwel de kennis en vaardigheden die mensen nodig hebben om een bepaald gedrag te stellen of te veranderen (in het geval van job redesign is dat bv. kennis en kunde over job redesign, weten wie hierin kan begeleiden, etc.);
- **Opportunity** ofwel de factoren die buiten het individu liggen en die het gedrag beïnvloeden vanop een micro-, een meso- of een macroniveau mogelijk maken of juist tegenwerken (in het geval van job redesign is dat bv. economische situatie, arbeidsmarktkrapte, verwachtingen van klanten, etc.);
- **Motivation** ofwel de drijfveren die iemands gedrag sturen vanuit reflectieve of rationele overwegingen of vanuit automatische processen of factoren zoals behoeften, emoties en gewoonten (in het geval van job redesign is dat bv. verwachte positieve/negatieve bedrijfsuitkomsten, verwachte positieve/negatieve personele uitkomsten, etc.).

Deze drie factoren interacteren voortdurend met elkaar en bepalen of je een bepaald gedrag wel of niet uitvoert.

7.2.3. Stap 3 - Welke gedragstechnieken kun je inzetten?

De gedragsanalyse uit de vorige stap biedt je een goed inzicht in de gedragsfactoren die bij je doelgroep een rol spelen. Op basis van deze inzichten kan je bepalen welke gedragstechnieken je het beste in kan zetten. Hoe motiveer je de doelgroep? Hoe krijg hen in beweging? Hoe voorkom je dat mensen weerstand hebben tegen je communicatie? En wat kun je nog meer doen met lay-out en tone of voice ofwel de manier waarop je jouw doelgroep aanspreekt?

Hoe krijg je aandacht voor je boodschap?

Dagelijks komt er heel veel informatie op ons af. Met de komst van het internet is de hoeveelheid informatie ontzettend toegenomen. We krijgen input via e-mail, Facebook, Twitter, LinkedIn, Yammer, etc. Maar ook via telefoon, sms'jes, WhatsApp, leesvoer, papier én dagelijks gemiddeld zo'n 50.000 gedachten. Het kost ons erg veel energie om al die informatie te verwerken. De mentale capaciteit die we te besteden hebben – onze aandacht dus – is echter beperkt. We kunnen die aandacht maar op een paar dingen tegelijk richten. Jouw boodschap of verzoek is slechts een van de vele boodschappen die iemands aandacht vragen. Daarom is een eerste belangrijke stap dat mensen aandacht hebben voor je boodschap. Uit onderzoek blijkt dat onze aandacht getrokken wordt door dingen die nieuw en relevant voor ons zijn. En door dingen die we begrijpen. Slim dus om op deze elementen in te spelen door:

- je boodschap relevant en persoonlijk te maken. Dit kan je doen door de boodschap zoveel mogelijk toe te spitsen op de persoon die je aanschrijft. Noem dus geen algemene informatie (die voor iedereen geldt), maar vertaal de boodschap naar de specifieke situatie van de ontvanger. Ook trek je de aandacht door iemand persoonlijk aan te spreken. Open je bericht met 'Beste (voor)naam' in plaats van 'Geachte heer/mevrouw'. Gebruik informeel taalgebruik: ik of wij in plaats van de organisatienaam. En onderteken persoonlijk in plaats van namens de organisatie. Hierdoor maak je het een meer persoonlijke boodschap en voelen mensen zich eerder geneigd om te reageren.
- je boodschap te laten opvallen. Denk bijvoorbeeld aan een opvallend kleurgebruik of kaders om de aandacht te trekken. Zet bijvoorbeeld rode kaders om de belangrijkste boodschap als er sprake is van urgentie. Om ervoor te zorgen dat je communicatie opvalt kun je ook gebruik maken van sprekende afbeeldingen of een verrassende boodschap.
- je boodschap eenvoudig te houden en je te beperken tot de hoofdboodschap. Een eenvoudige boodschap is belangrijk, omdat onze aandacht eerder getrokken wordt door wat we (makkelijk) kunnen begrijpen. Zorg er daarom voor dat je boodschap – zowel tekstueel als visueel – zo simpel mogelijk is en beperk je tot de hoofdboodschap.

Hoe motiveer je mensen?

Heb je de aandacht van de ontvanger te pakken, dan is het belangrijk dat je hem kan motiveren om het gewenste gedrag te vertonen. Dat kan je op onderstaande manieren.

Kies het juiste frame: promotie of preventie

Je kan je boodschap vanuit twee frames vertellen, met name:

- **Promotieframe.** Mensen met een promotiefocus zijn vooral gericht op het bereiken van doelen en het behalen van winst. Ze zijn gevoelig voor de positieve gevolgen die uit bepaalde acties kunnen voortkomen. Je motiveert mensen in deze focus door in je boodschap de positieve

uitkomsten te benadrukken. Je benoemt dan wat ze behalen als ze in actie komen. Bijvoorbeeld het sneller ingevuld krijgen van vacatures, lagere loonkosten door een slimmere inzet van talent, etc.

- **Preventieframe.** Mensen met een preventiefocus zijn meer gericht op het voldoen aan verplichtingen en het voorkomen van verlies. Ze zijn gevoelig voor de negatieve gevolgen die uit bepaalde acties kunnen voortkomen. Je motiveert deze mensen door in je boodschap het vermijden van negatieve uitkomsten of verlies te benadrukken. Je benoemt dan wat ze mogelijk kwijtraken als ze niet handelen. Bijvoorbeeld het verlies van inkomsten of kwaliteit door een tekort aan personeel.

Welk frame het meest geschikt is, hangt af van de situatie en het gewenste gedrag. Welk doelgedrag wil je zien en waar is je doelgroep gevoelig voor? Zorg dat je dit dus steeds onderzoekt bij je doelgroep.

Toon dat je moeite doet

Wederkerigheid is een van de zes beïnvloedingsprincipes van Cialdini. Het concept is vrij eenvoudig maar verbazingwekkend krachtig: 'Als iemand iets doet voor ons, dan zijn we sneller geneigd om iets terug te doen.' Je kan dat ruim interpreteren: we kunnen iets terugdoen in de vorm van gedrag, een geschenk of een dienst. Als in je boodschap doorklinkt dat je de tijd en moeite neemt om iemand te helpen, dan zal de ontvanger dit meestal als een gunst van jou zien ('wat fijn dat hij persoonlijk de moeite neemt om mij te helpen'). Omdat jij persoonlijk moeite doet, voelt die ander zich meer geneigd te reageren.

Gebruik sociale normen

Als mensen niet zo goed weten wat ze moeten doen of onzeker zijn in een bepaalde situatie, volgen ze meestal het gedrag van anderen. Je kan de kans dat anderen bepaald gedrag ook gaan vertonen vergroten door aan te geven dat de meerderheid het gewenste gedrag vertoont (descriptieve norm) of goedkeurt (injunctieve norm).

De descriptieve norm gebruik je best wanneer de norm hoger ligt dan mensen wellicht denken. Denk aan zinnen als *'80% van de werkgevers engageert zich om inclusief te ondernemen'*. Het genoemde percentage moet wel echt een ruime meerderheid zijn. Zo blijkt dat een norm waar minder dan 70% zich aan houdt, een minder sterke indruk maakt en dus minder, geen of zelfs een averechts effect heeft. Daarentegen kan je de injunctieve norm benoemen als het daadwerkelijke gedrag nog niet zoveel voorkomt, maar mensen er wel een positieve mening over hebben. Je kiest dan een formulering als *'De meeste werkgevers vinden het belangrijk dat (...)'*

Belangrijk:

- De normgroep is best vergelijkbaar met de ontvanger van de boodschap, zodat deze zich ermee kan identificeren.
- De genoemde normen dienen waarheidsgetrouw zijn. Je wilt immers niet ongeloofwaardig overkomen. Als een percentage vreemd overkomt in je boodschap, kun je ook werken met 'de meeste mensen, de meerderheid, of 4 op de 5 mensen, etc.'

- De norm mag geen ongewenste norm zijn. Bijvoorbeeld: 'De meeste mensen doen het niet goed'. Je loopt dan het risico de onbewuste boodschap af te geven dat het ongewenste gedrag normaal is of vaker voorkomt, wat een averechts effect hebben op het gedrag van je doelgroep.

Benadruk het gevoel van vrijheid

Zelf kunnen bepalen wat we doen (autonomie) is in vele onderzoeken aangetoond als belangrijk onderdeel van motivatie. Te veel druk op mensen uitoefenen, kan ertoe leiden dat mensen in de weerstand schieten (meer over weerstand in '6.2.3.4. Hoe ga je weerstand tegen?'). Als een actie naar aanleiding van een boodschap gewenst is maar niet verplicht, dan kan je dat benadrukken door aan te geven dat mensen zelf mogen bepalen hoe en wanneer ze het gedrag willen uitvoeren. Dat vergroot hun intrinsieke motivatie om het gedrag te vertonen.

[Hoe krijg je mensen in beweging?](#)

Velen onder ons hebben last van uitstelgedrag. Zelfs voor onszelf belangrijke taken stellen we wel eens uit, laat staan taken die we van een ander opgelegd krijgen. Het kan dan ook een uitdaging zijn om iemand in beweging te krijgen met jouw boodschap. Hieronder schetsen we de gedragsprincipes waarmee je best rekening houdt als je wilt dat je doelgroep in actie komt, alsook wat je kan doen om in te spelen op deze gedragsprincipes

Inertia

Inertia is een vorm van weerstand waarbij iemand niet in beweging komt en passief is, en weerstand heeft tegen de verandering zelf. Die kan allerlei oorzaken hebben. Het kan zijn dat iemand niet houdt van de onzekerheid die iets nieuws met zich meebrengt, dat hij het moeilijk vindt om keuzes te (moeten) maken (waar hij spijt van kan krijgen) of dat iemand denkt dat hij een verandering niet goed aankan. Op het moment dat de verandering te moeilijk en niet haalbaar lijkt, vermijden mensen de verandering. Zelfs als ze misschien wél achter het doelgedrag staan.

>> Wat je kunt doen: implementatie-intentie, vergroot self-efficacy, disrupt, commitment, herinneren aan gewenste gedrag (reminders), stappenplan (meer uitleg bij de verschillende interventies vind je in het document '[Interventiekaartjes](#)')

Intentie-gedrag-kloof

Wanneer we ons voornemen iets te doen, noemen we dat een intentie. De neiging is groot om te denken dat een intentie vaak leidt tot het daadwerkelijk uitvoeren van dit gewenste gedrag. Helaas blijft het geregeld bij goede intenties. Denk aan alle goede voornemens met het nieuwe jaar. Het is niet zo vanzelfsprekend om bepaalde intenties ook echt in praktijk te brengen. Dit heet de intentie-gedrag-kloof. Je doelgroep zal die ook ervaren.

>> Wat je kunt doen: geef specifieke instructies, stappenplan (meer uitleg bij de verschillende interventies vind je in het document '[Interventiekaartjes](#)')

Uitstelgedrag, planning fallacy & present bias

Een groot deel van de mensen stelt regelmatig dingen uit. Mensen zijn bovendien vaak te optimistisch in hun inschattingen van hoe lang ze erover doen om een taak te volbrengen. We denken dat de toekomst precies gaat zoals we hebben gepland en bouwen te weinig tijd in voor onvoorziene omstandigheden. We kennen dit fenomeen als *planning fallacy*. De combinatie van uitstellen en slecht kunnen plannen verkleint de kans dat we taken goed en tijdig volbrengen. Naast uitstelgedrag en planning fallacy hebben mensen ook vaak een present bias: we hechten meer waarde aan directe beloningen dan aan voordelen die pas later komen. Bovendien onderschatten we wat we in de toekomst belangrijk vinden en nodig hebben.

>> Wat je kunt doen: schaarste, stappenplan, verhoog urgentie, inspelen op spijt, schuld of schaamte + concreet handelingsperspectief, inspelen op angst + concreet handelingsperspectief (meer uitleg bij de verschillende interventies vind je in het document [‘Interventiekaartjes’](#))

Hassle-factor

Veel gedragsverandering komt simpelweg neer op het gedrag makkelijker maken. Hoe minder handelingen nodig zijn, hoe sneller het gedrag wordt vertoond. Als je veel of ingewikkelde handelingen vraagt, is de kans groter dat iemand afhaakt of de taak uitstelt omdat deze als vervelend wordt gezien. We noemen dat de hassle-factor, ofwel gedoe. De hassle kan in kleine details zitten en maakt het verschil tussen een reactie of het uitblijven daarvan. Als je het gedoe beperkt, vergroot dat de kans op actie.

>> Wat je kunt doen: maak doelgedrag simpel, stappenplan, standaardkeuze (default), copingplanning (meer uitleg bij de verschillende interventies vind je in het document [‘Interventiekaartjes’](#))

[Hoe ga je weerstand tegen?](#)

Veel beïnvloedingstechnieken zijn erop gericht om een keuzealternatief aan te prijzen: door de positieve kanten van het alternatieve gedrag te benadrukken, probeer je dan te overtuigen. Deze strategieën zijn echter niet erg effectief als er weerstand is. We kennen drie vormen van weerstand: reactance, skepticism en inertie. Elke vorm vergt andere interventies.

Reactance/aversie

Reactance of aversie is een weerstand tegen de beïnvloedingspoging zelf. Het draait niet om de inhoud, maar om een inperking van vrijheid of autonomie. ‘Ik moet *just* niks’ is een uitspraak die past bij reactance. Doordat hun vrijheid beperkt wordt, ervaren mensen een negatieve emotionele reactie. Wanneer iets ‘moet’, willen mensen het juist niet, terwijl andere keuzemogelijkheden juist aantrekkelijker worden. Tegendraadsheid, passief-agressief gedrag en dwarsheid zijn allemaal gedragingen die horen bij reactance.

>> Wat je kunt doen: keuzevrijheid benadrukken, keuzes geven, weerstand erkennen, begrip/empathie tonen, zelfovertuiging, narratieven, garanties geven, relatie herdefiniëren, altercasting (meer uitleg bij de verschillende interventies vind je in het document [‘Interventiekaartjes’](#))

Scepsis

Scepsis kun je herkennen als twijfel aan de inhoud van een voorgestelde verandering. Deze vorm van weerstand hangt in veel gevallen samen met een behoefte aan zekerheid. Verandering brengt vaak onzekerheid over de toekomst met zich mee. Dit heeft tot gevolg dat mensen gaan twijfelen of het wel het juiste is om te doen. Een nieuwe werkwijze kan reacties geven als: 'Dit gaat toch nooit werken' of 'Ik weet niet of dit nu de beste methode is om ons doel te bereiken'. Scepsis kan zich ook uiten als het zeer grondig onderzoeken van een voorstel, bijvoorbeeld door de bronnen na te gaan, of tegenargumenten te geven (uitleggen waarom iets niet gaat werken).

>> Wat je kunt doen: narratieven, garanties geven, framing van het onderwerp, voor- en tegenargumenten bij weerstand (meer uitleg bij de verschillende interventies vind je in het document ['Interventiekaartjes'](#))

Inertie

Inertie refereert aan de voorkeur die mensen hebben voor de status quo. Het is geen weerstand tegen de beïnvloedingspoging of tegen de inhoud, maar tegen verandering op zich. Bij uitstelgedrag kwam deze vorm van weerstand ook al aan bod (zie 'Hoe krijg je mensen in beweging?').

>> Wat je kunt doen: implementatie-intentie, vergroot self-efficacy, disrupt, commitment, herinneren aan gewenste gedrag (reminders), stappenplan (meer uitleg bij de verschillende interventies vind je in het document ['Interventiekaartjes'](#))

[Hoe breng je informatie goed over?](#)

Hoe informatie wordt opgenomen wordt deels bepaald door de manier waarop informatie gestructureerd is. Met een slechte structuur begrijpen we de boodschap minder snel of zelfs helemaal niet. Een duidelijke lay-out is daarom van belang voor je boodschap. Onderschat ook niet het effect van de toon van je bericht.

Zorg ervoor dat je communicatie visueel duidelijk is

Met behulp van visuele elementen kan je bepaalde informatie benadrukken, uitleggen en je boodschap laten opvallen. Je vestigt de aandacht erop door het visueel opvallend te maken. Er zijn verschillende methoden om visuele elementen op te nemen in je boodschap, zoals:

- **Kopjes.** Een groot blok tekst zonder structuur erin en zonder aanduiding van de belangrijke delen is erg lastig om te begrijpen. Maak daarom gebruik van dikgedrukte kopjes die de tekst structureren en laat de kopjes aansluiten bij vragen die mensen mogelijk hebben. Kies ook een onderwerp dat goed aangeeft waar je boodschap over gaat. Bij mails worden het onderwerp en de eerste zinnen vaak het beste gelezen, dus kom meteen tot de kern. Gebruik voldoende witruimte tussen je alinea's om ook optisch een heldere boodschap te houden.
- **Kaders en stappenplannen.** Zorg ervoor dat de belangrijkste informatie meteen opvalt, het liefst open je je bericht ermee: wat wil je van je doelgroep? Het doelgedrag kun je het beste visualiseren in stappenplannen of aangeven in *bulletpoints*. Gebruik waar mogelijk kaders om gevraagde stappen of extra belangrijke informatie.
- **Kleur en afbeeldingen.** Ook het gebruik van opvallende kleuren kan helpen een belangrijke boodschap duidelijker over te brengen. Bijvoorbeeld door de kernboodschap in rode letters te

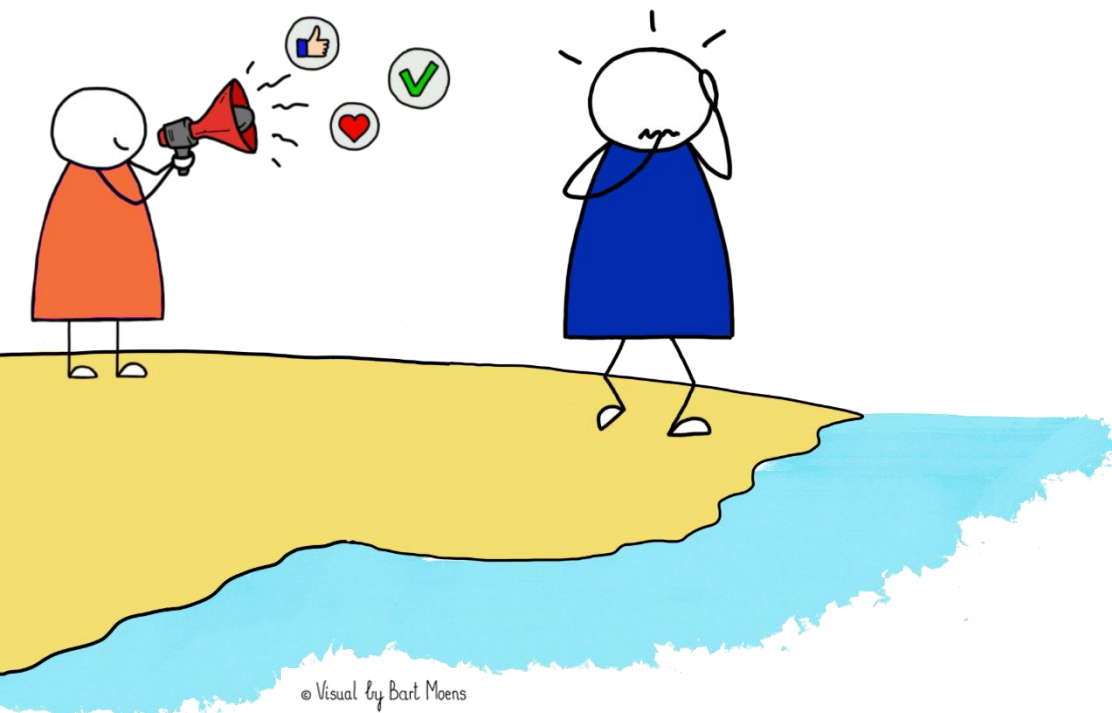
schrijven in plaats van in zwarte. Afbeeldingen trekken ook de aandacht. Ze moeten wel bijdragen aan de boodschap, bijvoorbeeld door een visualisatie te maken van de gevraagde acties.

Stem de toon af op de doelgroep

Naast de lay-out is ook het taalgebruik en de toon in de communicatie van belang. Probeer daarbij telkens vanuit je doelgroep te denken. Jouw boodschap is namelijk is niet voor iedereen even goed te begrijpen. Dat hangt onder andere af van het kennisniveau van de doelgroep. Vraag jezelf dus van tevoren af wat jouw doelgroep al weet. Over het algemeen is het aan te raden om jargon zoveel mogelijk te vermijden. Controleer als je tekst bijna af is of je doelgroep je boodschap kan begrijpen.

Ga verder in je communicatie niet uit van onwil bij de doelgroep, maar benader hen positief of neutraal. Erken ook eventuele negatieve emoties. Verder is het aan te raden zo min mogelijk woorden te gebruiken die een negatieve emotie kunnen opwekken, zoals 'fout' etc. Tot slot kan je je boodschap ook controleren op termen als 'moeten' of 'verplichting', en in plaats daarvan spreken over waarom iets belangrijk is (liefst gezamenlijke doelen).

MOTIVEREN



Hoofdstuk 8: Motiveren

Motiveren gaat om het aanmoedigen van werkgevers om job redesign op de strategische agenda van de organisatie te zetten door hun uitdaging te analyseren en te verkennen of job redesign een passende strategie is om deze uitdaging aan te pakken.

8.1. Inleiding

In dit hoofdstuk bespreken we het intakegesprek. Jouw inspanningen om werkgevers te inspireren, zijn beloofd. Je zit nu aan tafel bij een potentiële klant die iets wil. Nu is het zaak om zicht te krijgen op het adviesvraagstuk van de adviesvrager, alsook of jij de geknipte persoon bent om hem te helpen bij het oplossen van dat vraagstuk. Naast duidelijkheid krijgen over het adviesvraagstuk en de mogelijke oplossing is dit gesprek ook een belangrijke stap in het opbouwen van een vertrouwensrelatie met de adviesvrager en het zoeken naar overeenstemming over de werkwijze en de randvoorwaarden tijdens de uitvoering van de opdracht.

Een interessant hulpmiddel om dit gesprek in goede banen te leiden is het U-model uit het boek *'Opdrachtgever gezocht'* geschreven door van den Brink & van Os. Dit model biedt een structuur voor het intakegesprek en helpt om eerst het probleem in kaart te brengen alvorens je naar de oplossing gaat kijken.

Voor we dieper inzoomen op het U-model geven we nog mee dat je er niet bent om de adviesvrager iets op te dringen, wel om hem te helpen. Dat doe je door zijn adviesvraag te verduidelijken en te vertalen naar jouw oplossing. Blijkt jouw oplossing niet de juiste? Of is de adviesvrager niet klaar voor jouw oplossing? Dan is dat zo. "Neen is oké". Deze overtuigingen zorgen voor rust in het gesprek. De adviesvrager hoeft niet bang te zijn dat hem iets wordt opgedrongen en jij hoeft niet krampachtig te 'scoren'.

8.2. Begin bij het begin: de voorbereiding

"If you fail to plan, you plan to fail," zo klinken de wijze woorden van Benjamin Franklin. De goed man sprak allicht uit ervaring. Je goed voorbereiden is ontzettend belangrijk, want op die manier ben je effectiever tijdens het gesprek met de adviesvrager, kom je zelfverzekerder over en wek je vertrouwen bij de werkgever. Hierdoor voelt de adviesvrager zich ook serieus genomen. Door je goed voor te bereiden, vermijd je bovendien dat je tijdens het gesprek met de adviesvrager overbodige vragen stelt, laat je zien dat je echt geïnteresseerd bent in diens organisatie en dat je je huiswerk goed gemaakt hebt.

8.2.1. Hoe bereid je je nu voor?

Verzamel vooraf zoveel mogelijk informatie over het bedrijf (missie, visie, bedrijfsgrootte, activiteit, functies binnen de organisatie, bedrijfsgebeurtenissen zoals reorganisatie). Heel wat van deze informatie vind je onder andere op de website van het bedrijf, in jaarverslagen, via Google of in personeelsadvertenties. Soms kan je ook terecht bij mensen uit jouw eigen netwerk die het bedrijf kennen. Indien van toepassing verzamel je ook informatie over de openstaande vacature(s). Verder helpt het ook om vooraf een agenda te maken. Hoe zie je de structuur van het gesprek? Een gebruikelijke structuur is (1) kennismaken, (2) kort toelichten wat het doel van het gesprek is, (3) de vraag van de adviesvrager onderzoeken en (4) vervolgacties afspreken.

8.3. Het U-model

Het eerste doel van het intakegesprek is om de klant te helpen beslissen of jouw oplossing daadwerkelijk zijn probleem oplost. Jij helpt daarbij, maar dringt niets op. Het bijzondere is dat hoe minder jij je opdringt, hoe groter de kans is dat de ander vertrouwen krijgt in jou en je oplossing. Om dat te bereiken, maken we gebruik van het U-model. Dit model ondersteunt je bij het voeren van een goed intakegesprek (lees: het achterhalen of jouw oplossing zinvol is voor de adviesvrager).

8.3.1. Twee werelden verbinden

Het U-model onderscheidt twee werelden: jouw wereld en die van je oplossingen enerzijds, anderzijds de wereld van de adviesvrager en zijn problemen. Jij weet veel over jouw wereld, maar niet over de wereld van de adviesvrager. Doel van het intakegesprek is deze twee wereld met elkaar te verbinden. Of anders gezegd: “Kan jij met jouw expertise en diensten een significant resultaat bereiken in de wereld van de opdrachtgever?”

Wereld van de adviesvrager	Wereld van de adviseur
De adviesvrager is expert.	De adviseur heeft de kennis
We spreken over het probleem.	We spreken over de oplossing.
De adviesvrager werkt en denkt (de adviseur begeleidt het proces).	De adviseur werkt op basis van wat de adviesvrager heeft verteld.
De adviseur luistert vooral, terwijl de adviesvrager spreekt.	De adviseur spreekt, de adviesvrager luistert.
De adviseur stelt vragen.	De adviesvrager stelt de vraag.
Koopargumenten staan centraal.	Verkoopargumenten staan centraal.
Lijkt voor de adviseur onveilig om over te praten, omdat hij er minder kennis van heeft.	Lijkt voor de adviseur veilig om over te praten, omdat hij er veel kennis overheeft.

Tabel 1. van den Brink & van Os, 2010, p. 96

De adviesvrager nodigt je uit vanwege je kennis en kunde over het anders inrichten van werk (jouw wereld). Maar je toegevoegde waarde ligt uiteindelijk in het veranderen van de situatie in de organisatie van de adviesvrager (zijn wereld). Het is een valkuil waar veel gedreven adviseurs makkelijk intrappen: vol enthousiasme praten over de eigen oplossingen en diensten, en te weinig actief luisteren naar de adviesvrager en diens probleem. Dat is niet handig, want... je kan niet oplossen wat je niet kent. Daarom is de eerste stap van het U-model: ga weg bij je oplossing. Verplaats je naar de wereld van de adviesvrager en ga op zoek naar het probleem dat met jouw antwoord kan worden opgelost.

8.4. In 7 stappen naar een projectvoorstel

Oplossingen voor problemen of uitdagingen die op een projectmatige manier aangepakt worden – zoals job redesign – moeten omgezet worden in een projectopdracht. Hiervoor heb je een projectvoorstel nodig. Op basis van het projectvoorstel kan er binnen de organisatie van de adviesvrager beslist worden of job redesign zinvol is en een project hieromtrent al dan niet wordt opgestart. Als het projectvoorstel door de adviesvrager wordt goedgekeurd, wordt dat de projectopdracht.

In een projectvoorstel moet beschreven staan:

- de aanleiding voor het project (de probleemstelling)
- de urgentie om het probleem op te lossen
- de voorgestelde oplossing(en)
- wat het doel is van het project
- het resultaat (wat komt er concreet uit?)
- voor wie het resultaat van het project bedoeld is
- wat de vervolgafspraken zijn

Hier speelt de regel “van grof naar fijn”: er wordt vertrokken van een ruw projectvoorstel, dat steeds verfijnd wordt tot de uiteindelijke projectopdracht. Een goed projectvoorstel is heel belangrijk. Met de basisregel “eerst denken, dan doen” in het achterhoofd kan je beter ruim de tijd nemen om samen met de adviesvrager uitgebreid na te denken over wat deze wil bereiken met job redesign vooraleer werkelijk van start te gaan. Dat bespaart naderhand veel werk.

In de volgende alinea’s beschrijven we hoe je tot een goed onderbouwd projectvoorstel komt.

8.4.1. Stap 1 - Weg bij de oplossing en naar het echte probleem

Bij het begin van het intakegesprek komt een adviesvrager met de vraag naar een oplossing of een toelichting daarop. Soms heeft hij de oplossing zelfs al helemaal in zijn hoofd. Hij geeft bijvoorbeeld aan dat het goed zou zijn om het werk van de monteurs te bekijken en anders in te richten, want het lukt maar niet om geschikte monteurs te vinden. “Top,” denk je, “makkelijke opdracht. De adviesvrager kent het probleem en ziet de oplossing die ik kan bieden.” En dus begin je te praten over de oplossing. Maar...

Doel van het intakegesprek is het achterhalen wat de adviesvrager precies wil om vervolgens een duidelijk en begrijpelijk advies te geven. Een eerste belangrijke opdracht is dus het achterhalen van het echte probleem waar de adviesvrager mogelijk al de oplossing al voor denkt te weten. Dat is de vraag achter de vraag.

Job redesign is voor de organisatie pas interessant als dat tot een — liefst meetbaar — resultaat in de organisatie leidt. Met andere woorden: helpt job redesign de organisatie om haar organisatiedoelstellingen beter te realiseren en/of de strategische uitdagingen waar zij vandaag of morgen mee geconfronteerd wordt aan te pakken? Deze vraag is zeer belangrijk. Het antwoord op deze vraag maakt immers de meerwaarde (business case) van job redesign voor de organisatie concreet. Het beantwoorden van deze vraag kan gebeuren aan de hand van de drie soorten uitkomsten waarop hr kan sturen:

- 1) **Organisatie-effectiviteit**, zoals productiviteit, flexibiliteit, kwaliteit en efficiëntie. Zorgt het anders inrichten van werk tot hogere opbrengsten (bv. een betere productiviteit door een efficiëntere inzet van personeel of voldoen aan sociale clausules in openbare aanbestedingen) en/of lagere kosten (bv. een snellere invulling van vacatures of de inzet van minder ervaren en/of minder geschoolde en daardoor goedkopere arbeidskrachten voor het minder complexe werk)?

- 2) **Individueel welzijn van medewerkers**, zoals werktevredenheid, werk-privé balans en werkbaar werk. Biedt het anders inrichten van werk een antwoord op de door medewerkers ervaren werkdruk als gevolg van personeelstekorten? Ontlast het medewerkers van taken die niet of minder in hun takenpakket passen, waardoor hun werktevredenheid, welbevinden en inzetbaarheid (en prestaties) verbeteren?
- 3) **Maatschappelijk welzijn**, zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen, integriteit en inclusiviteit. Helpt het anders inrichten om (extra) kansen te creëren voor mensen voor wie het vinden en/of behouden van werk een uitdaging is? Biedt het kansen voor de organisatie om in hun personeelsbestand een (betere) afspiegeling te zijn van de samenleving?

Vaak is er een getal dat omhoog (winst, omzet, klanttevredenheid, marge, medewerkerstevredenheid) of dat juist omlaag moet gaan (loonkosten, ziekteverzuim, verloop, aantal klachten van klanten, omzetverlies). Maar zelden maakt de adviesvrager zelf de directe koppeling tussen zijn vraag en het betreffende getal. De echte vraag zit als het ware verstopt achter de oplossing die als eerste op tafel komt. Het is daarom verstandig om de initiële oplossing even terzijde te leggen en eerst het probleem in beeld te krijgen.

8.4.2. Stap 2 - Zicht op het echte organisatievraagstuk

Het formuleren van een relevant, helder organisatievraagstuk is belangrijk om een tot voor de organisatie bruikbaar advies te komen. Een goed hulpmiddel om tot het organisatievraagstuk te komen, is de ISBS methode (IST, SOLL, barrière en sleutelvraag). Deze methode helpt om tot de kern van een probleem door te dringen. Je begint daarbij met het in kaart brengen van de (huidige) IST-situatie en/of de (gewenste) SOLL-situatie. Het maakt in wezen niet uit met welke situatie je begint, zolang je beide situaties maar goed in beeld brengt.

Bij het in kaart brengen van de SOLL-situatie vraag je de adviesvrager naar de diepste kern van wat de organisatie drijft en wat ze van daaruit hopen te worden of te bereiken. Waar geloven ze ten diepste in? Wat voor organisatie willen ze zijn? Waar willen ze voor staan? Hoe ziet hun gedroomde toekomst eruit? Wat voor soort organisatie willen ze over vijf of tien jaar? Hoe onderscheiden ze zich vandaag en morgen van andere organisaties? Wat maakt hen anders/beter dan hun concurrenten of concullega's? De IST-situatie gaat over de huidige situatie. Meer bepaald over de aanleiding waarom de adviesvrager het werk anders wenst in te richten, welk probleem hij wil aanpakken, welk reëel vraagstuk – huidig of toekomstig – om een oplossing vraagt. De adviesvrager wil het werk anders inrichten. Meestal veranderen we niet zonder dat we op de een of andere manier pijn voelen. Die pijn moet zichtbaar worden. Waar zit de echte pijnlijke noodzaak om te veranderen? Welke concrete gevaren bedreigen de organisatie als ze niets doet? Tot welke zichtbare problemen leidt hun huidige inrichting van het werk? Voor een goede organisatiediagnose is het belangrijk om het probleem door verschillende brillen (intern vs. extern, drang vs. dwang) en vanuit verschillende stakeholders (medewerkers, leidinggevenden, hr, klanten, management, aandeelhouders of maatschappij) te bekijken.

Risico bij het beschrijven van een probleem is dat het blijft bij praten over aspecten die aan de oppervlakte spelen. Een eenvoudig hulpmiddel om het gesprek te verdiepen is een probleemstelling te beantwoorden met de wedervraag: "Nou, en?!" Ofwel: "Waarom is dat dan een probleem?" Wees dus niet tevreden met het eerste antwoord, maar vraag door. Dan komen namelijk ook andere mogelijke oorzaken van het probleem in beeld. Dit leidt uiteindelijk tot een achterliggend probleem dat verband

houdt met de strategie van de organisatie. Op dat moment heb je het ware organisatievraagstuk te pakken.

5 x waarom

De '5 x waarom' oefening is een eenvoudige methode om tot de kern van een probleem te komen. Door deze oefening te doen, vraag je door naar de kern van het probleem. De oefening is simpel: je neemt een bewering, een uitspraak, van de adviesvrager als uitgangspunt. Vervolgens vraag je 5x 'waarom'. Onthoud dat goede vragen op zichzelf staan. Alleen een vraag stellen met het woord 'waarom' leidt snel tot misverstanden. Zorg dus dat je vraag een heldere en volledige vraag is zodat de ander precies weet op welke vraag hij moet antwoorden. De 5x zijn natuurlijk niet heilig. Een paar keer meer of minder kan ook, als je maar het gevoel hebt dat je er bent, dat je de werkelijke kern van het probleem hebt achterhaald. Met de '5 x waarom' oefening krijgt je niet enkel een dieper inzicht in de problemen van de adviesvrager, het kan ook helpen een 'gekend' probleem vanuit nieuwe hoeken te bekijken. Mocht het op deze manier niet lukken de achterliggende probleemstelling te traceren, help de gesprekspartner dan door bewust te informeren naar de resultaatgebieden. Bijvoorbeeld: "En welke invloed heeft jouw probleem op de klanttevredenheid, uw imago, de winst, de tevredenheid van medewerkers, etc.?"

8.4.3. Stap 3 - Zicht op de reden om NU te veranderen

Zoals we eerder al gezegd hebben: job redesign houdt een organisatieverandering in en vraagt bijgevolg om een investering in tijd en middelen. De adviesvrager beseft allicht dat verandering noodzakelijk is, maar mogelijk is dat niet het geval bij de anderen in de organisatie. Het handhaven van de status quo lijkt voor sommige stakeholders mogelijk de meest veilige optie. Laat daarom zien wat de consequenties zijn van niets doen. Dat doe je door met de adviesvrager stil te staan bij de vraag: "Waarom moet het werk nú anders worden ingericht?" Om deze vraag te beantwoorden kan je de huidige situatie (IST) zien als het 'nul alternatief'. Dit nul alternatief is de referentie waartegen je jouw oplossing(en) plaatst. Het nul alternatief geeft weer wat er gebeurt als het werk niet anders wordt ingericht en de bestaande situatie ongewijzigd wordt voortgezet. Laat de adviesvrager nadenken over wat er dan zou gebeuren. Op die manier krijg je een duidelijker beeld op de noodzaak en de urgentie om het vraagstuk op te lossen.

8.4.4. Stap 4 - Zicht op de bijdrage van job redesign aan de business

Uiteindelijk wil je weten welk effect de adviesvrager wenst dat job redesign zal hebben op zijn organisatie. Dus dat vraag je. Die vraag staat bekend als de wondervraag. Stel, er zou een wonder gebeuren en het probleem van de adviesvrager zou opgelost zijn. Hoe zou hij dat merken? Wat zou er anders zijn in de organisatie, hoe zou hij weten dat het probleem weg was? Je laat de adviesvrager een toekomstreisje maken naar de situatie in de organisatie na jouw inbreng. Je gebruikt het woord 'wonder' daarbij niet letterlijk natuurlijk. De vraag kan luiden: 'Stel dat wij hier een [vul je oplossing hier in] hebben opgeleverd die helemaal naar je zin is, wat is er hier dan veranderd in de organisatie?'

Denk aan zaken als een verbeterde productiviteit, lagere loonkost, vlotter en goedkoper wervings- en selectieproces, minder werkdruk in de organisatie en dus minder risico op stressklachten, verzuim en burn out, verbeterd bedrijfsimago, zowel naar klanten als naar potentiële medewerkers, verbeterde personeelsmoraal (bv. minder conflicten, betere sfeer tussen collega's, minder risico op vroegtijdig

verloop), verbeterde reactietijden naar klanten, verbeterde efficiëntie (kwaliteits- en/of kostenverbetering), minder fouten, etc.

Mogelijke vragen die je kan stellen, zijn:

- Wat is de meerwaarde van het anders inrichten voor de organisatie?
- En wat bereikt de organisatie daarmee?
- Hoe komt het dat dat belangrijk is voor de organisatie?
- En wat is daar het voordeel van?
- En wat kan de organisatie dan wat ze nu niet kan?

8.4.5. Stap 5 - Zicht op de bijdrage van job redesign aan de organisatiedoelstellingen

Job redesign is voor de organisatie pas interessant als dat de organisatie toelaat om haar organisatiedoelstellingen beter te realiseren en/of haar strategische uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. Bijvoorbeeld: de organisatie wil producten van hoge kwaliteit aanbieden en heeft daarmee als hoofddoel kwaliteit. Door eenvoudige taken bij gekwalificeerde medewerkers weg te halen en deze door nieuwe medewerkers met een beperking te laten uitvoeren, komt er bij de eerstgenoemden tijd vrij die zij kunnen gebruiken voor meer en betere kwaliteitscontrole. Er is een fit tussen de oplossing en de organisatiedoelstellingen, met name: kwaliteit verwezenlijken. De inzichten uit stap 1 – met name de antwoorden op de vraag naar de SOLL-situatie – en deze uit stap 4 gebruik je als input om samen met de adviesvrager te bepalen welke bijdrage job redesign levert aan de organisatiedoelstellingen.

8.4.6. Stap 6 - De oplossing op één A4

Goed, je hebt nu zicht op het probleem van de adviesvrager en hoe de oplossing ervan een meerwaarde biedt voor de organisatie. De adviesvrager verwacht nu terecht dat jij je expertise van stal haalt en een oplossing voorstelt voor zijn probleem. Vaak zeggen adviesvragers iets als: “Je hebt volgens mij goed begrepen waar het om gaat, welke oplossing stel jij voor?”

Als *#Topadviseur* die veel weet over job redesign, heb je hoogstwaarschijnlijk wel een eerste idee van de oplossing. Het is moment is aangebroken om jouw ideeën op tafel te leggen waarmee de doelen bereikt worden die je aan de linkerkant van het U-model hebt achterhaald. Hiermee verlaat je de wereld van de adviesvrager en ga je naar jouw wereld. Je komt weer op je eigen, vertrouwd terrein.

Bij het voorstellen van jouw ideeën over de oplossing start je best met een korte samenvatting van wat je tot nu uit het gesprek gehaald hebt. Hiermee toon je de adviesvrager dat je goed naar hem geluisterd hebt en vergroot je de verbondenheid met hem. Bovendien kan je zo bij de adviesvrager toetsen of je hem goed begrepen hebt en vooral of zijn noden en verwachtingen goed hebt ingeschat. Na deze korte samenvatting geef je aan op welke manier het anders inrichten van werk een (gedeeltelijke) oplossing biedt voor het concrete probleem van de adviesvrager. Beschrijf kort de huidige situatie, de situatie die jullie willen bereiken én de weg ernaartoe. Zo zorg je ervoor dat de klant goed weet welke oplossing hij krijgt aangeboden. Idealiter duid je ook hoe jouw oplossing helpt om de organisatiedoelstellingen te realiseren.

De vuistregel is: zorg dat je de oplossing overzichtelijk en compact houdt. Schets je oplossing ter plekke letterlijk op één A4'tje. Vereenvoudig zo nodig je oplossing tot het op je A4'tje past. Als je de essentie van je oplossing niet tot één A4'tje kunt terugbrengen, is de kans groot dat je de oplossing ook niet op je klant over kunt brengen. Een visuele voorstelling werkt daarbij goed. Teken bijvoorbeeld een tijdlijn met een planning van activiteiten die nodig zijn om van de IST- naar de SOLL-situatie te komen. Geef daarbij de belangrijkste onderwerpen aan en maak duidelijk wie uit de organisatie je bij deze activiteiten wil betrekken. Zo maak je beeldend aan de klant duidelijk hoe de oplossing er op hoofdlijnen uit gaat zien. En vervolgens vraag je aan de klant in hoeverre hij je eerste schets zo ziet zitten. Het tekenen van een tijdlijn heeft twee voordelen: (1) je krijgt onmiddellijk feedback van de klant, waarop je vervolgens kunt reageren; en (2) je biedt de adviesvrager meteen een ruw idee van de investering die met deze oplossing gemoeid is. Durf hierbij ook te polsen naar mogelijke zorgen en bezwaren die in de besluitvorming zouden kunnen opduiken, en wat er nodig is om deze weg te nemen.

En wat als je de oplossing zelf nog niet ziet? Wees eerlijk. Geef aan dat je eerst nog wil nadenken of met een collega wilt overleggen en dan terugkomt met een eerste voorstel.

8.4.7. Stap 7 - Een uitgeschreven projectvoorstel

Op basis van voorgaande stappen werk je een projectvoorstel uit voor de opdrachtgever. Het is in deze fase nog geen volledig uitgewerkt plan van aanpak. Realiseer je dat op dit moment de ideeën over het project nog aan het kristalliseren zijn bij de adviesvrager, net als jouw ideeën trouwens. Gebruik het projectvoorstel als discussiestuk bij de volgende gesprekken in voorbereiding van het plan van aanpak.

ADVISEREN



Hoofdstuk 9: Adviseren

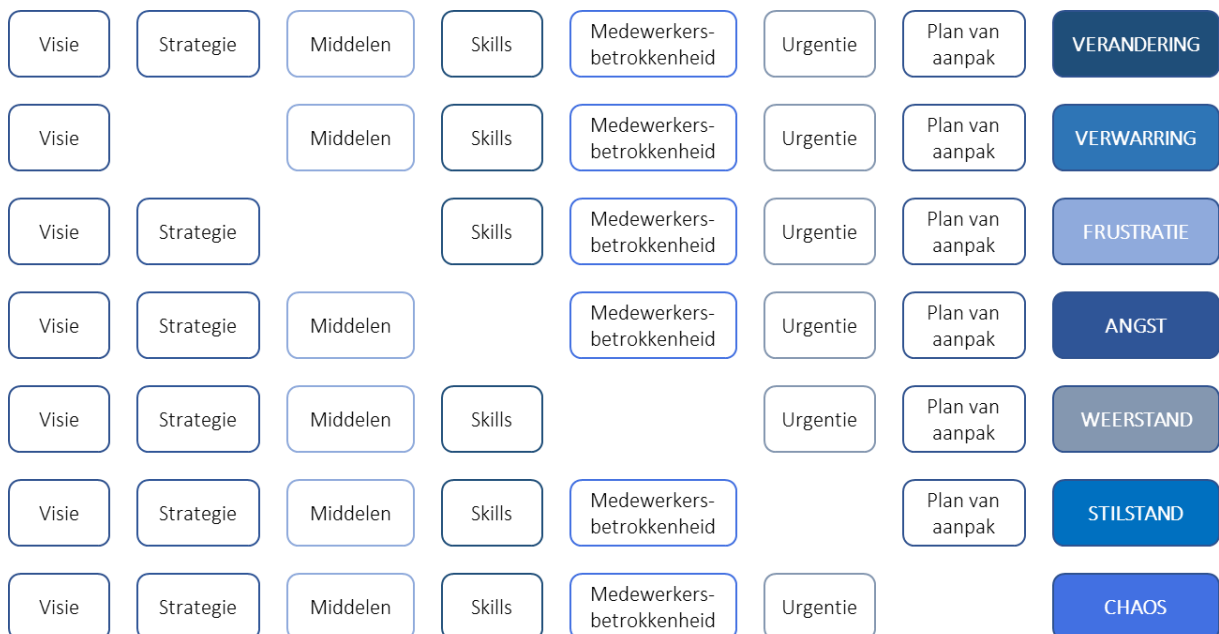
Adviseren gaat om het helpen van werkgevers bij de 'hoe' van job redesign ofwel de uitwerking van een concreet actieplan om een job redesign-pilot succesvol toe te passen in de organisatie.

9.1. Inleiding

We vallen in herhaling, maar we kunnen niet hard genoeg benadrukken dat job redesign veelal om een organisatieverandering vraagt. Vrijwel iedere organisatie kent het fenomeen 'mislukte verandering'. Immers: in ruim 70% van de gevallen mislukken verandertrajecten, een percentage dat echter weinig onderbouwd is en sterk afhankelijk is van het soort verandering. We spreken van een mislukt veranderingsproces als het proces niet de beoogde doelstellingen heeft gehaald, binnen de vooropgestelde tijd en het vooropgestelde budget. De verandering is bijgevolg meestal niet compleet mislukt, maar op essentiële onderdelen wel.

9.2. De succesformule voor een geslaagde duurzame verandering

Het model van Knoster stelt dat je bij het starten van iets nieuws best rekening houdt met een aantal noodzakelijke voorwaarden. Ontbreekt één van deze voorwaarden? Dan is de kans groot dat er verwarring, angst, weerstand, frustratie of chaos ontstaat. Herkenbaar?



Afbeelding 5: Model van Knoster

Alvorens een plan van aanpak op te maken, is het belangrijk dat er eerst aan alle voorwaarden is voldaan die een succesvolle verandering vereist. Het gaat om volgende vragen:

- Past het nieuwe idee in de visie van de organisatie?
- Heeft iedereen in de organisatie de vaardigheden om dat nieuwe idee toe te passen?
- Is iedereen die van ver of van dichtbij betrokken zal zijn bij het nieuwe project ervan overtuigd dat de moeite die erin gestoken wordt ook op persoonlijk vlak iets zal opleveren?
- Heeft de organisatie op dit moment voldoende middelen om iets nieuws te introduceren? Is er voldoende geld? En tijd?

De kans is bijzonder klein dat je in deze fase van het adviesproces elke vraag zal kunnen beantwoorden met een 'ja'. Dus voor je van start gaat met de opmaak van een plan van aanpak, ga je eerst de basis in orde brengen. Dat doe je door je projectvoorstel samen met de adviesvrager verder uit te werken tot een projectopdracht.

9.3. Van projectvoorstel naar projectopdracht

De fase 'Motiveren' heb je afgesloten met een projectvoorstel. We gaven daarbij aan dat dit voorstel nog geen uitgewerkt plan van aanpak is en dat zowel jouw ideeën als deze van de adviesvrager nog verder moeten kristalliseren. Het doel van de fase 'Adviseren' is te komen tot een projectopdracht (= een projectvoorstel dat door de adviesvrager goedgekeurd wordt), dat je vervolgens verder uitwerkt tot een plan van aanpak. Pas dan kan het veranderproject echt van start gaan.

Maar hoe kom je tot deze projectopdracht? Door samen met de adviesvrager en de andere belanghebbenden in de organisatie na te denken, te overleggen en te discussiëren. Dat gaat van het grondig analyseren van het probleem of de veranderwens over het formuleren van een duidelijke visie en het kiezen van een veranderstrategie tot het betrekken en informeren van medewerkers.

In de projectopdracht moet beschreven staan:

- de aanleiding voor het project (de probleemstelling)
- de voorgestelde oplossing(en)
- wat het doel is van het project
- het resultaat (wat komt er concreet uit?)
- voor wie het resultaat van het project bedoeld is
- de veranderstrategie ofwel de aanpak van het project in hoofdlijnen
- de planning in hoofdlijnen
- de inschatting van de benodigde middelen (tijd, geld, menskracht)

Hoe je tot een projectopdracht komt, bespreken we in de volgende alinea's.

Als leidraad voor het opstellen van een projectopdracht kan je gebruikmaken van het ['Canvas projectopdracht'](#). De input die je hierin verzamelt, dient als basis om later een zo volledig en zo onderbouwd mogelijk projectopdracht uit te schrijven. Gebruik hiervoor de ['Template projectopdracht'](#).

9.3.1. Visie - Een geslaagde verandering start met een stevig fundament

Wat is het doel van het verandertraject? Wanneer spreken we van een succes? Wat zijn beoogde resultaten? Als de scope en doelstelling van het project helder zijn, werken alle betrokkenen met hetzelfde doel voor ogen. Dit voorkomt verwarring, weerstand, onduidelijkheid en discussie later in het traject. Een heldere, eenduidige en gedeelde verandervisie zorgt voor een kansrijke start.

De volgende hulpvragen helpen om erachter te komen in hoeverre de beslissingsnemers in de organisatie een gezamenlijk beeld hebben over de situatie en de meerwaarde/noodzaak van veranderen:

- Wat willen jullie aan de huidige situatie veranderen? Waarom?
- Waar willen jullie over vijf jaar precies staan? Waarom?
- Wat gebeurt er als jullie de ambitie niet waarmaken? Met andere woorden: waar denken jullie 'last' van te krijgen als de situatie blijft zoals deze nu is?
- Wie vindt het binnen de organisatie belangrijk dat de ambitie wordt gerealiseerd? En wie ligt er 's nachts wakker als de ambitie niet wordt gerealiseerd? Met andere woorden: wie voelt zich eigenaar van de ambitie?
- Wat willen jullie na de uitvoering van het verandertraject precies bereikt hebben?

Om naar de nieuwe situatie toe kunnen bewegen, is het belangrijk dat je weet waar de organisatie nu staan ten opzichte van de ambitie. Dat vraagt om een goede analyse van de beginsituatie. Breng in kaart wat goed gaat en wat beter kan. Welke kansen en bedreigingen zien jullie op weg naar het realiseren van de ambitie? Ook is het belangrijk om te weten hoe de context van de organisatie eruit ziet. Hoe zit de organisatie in elkaar? Hoe worden beslissingen genomen? Wat is de cultuur binnen de organisatie? En met welke in- en externe ontwikkelingen moet er rekening worden gehouden?

Download het '[Stappenplan SWOT-analyse en confrontatiematrix](#)' en gebruik het om de beginsituatie te analyseren. Met dit stappenplan breng je in kaart waar de sterktes en zwaktes van de organisatie liggen en welke externe kansen en bedreigingen er zijn. Met de confrontatiematrix kan je vervolgens de output van de SWOT-analyse inzichtelijk maken. Hiervoor kan je het '[Werkblad SWOT analyse en confrontatiematrix](#)' gebruiken.

9.3.2. Strategie - Kies de gewenste aanpak voor de verandering

Vervolgens is het zaak een veranderstrategie te kiezen. Een veranderstrategie is de manier waarop een organisatie een bepaalde verandering aanpakt. Léon de Caluwé en Hans Vermaak onderscheiden vijf manieren van denken die sterk verschillen in de veronderstellingen die iemand heeft over waarom en hoe mensen veranderen. Elke denkwijze heeft een kleur gekregen. Later heeft Huib Koeleman er nog één denkwijze of één kleur aan toegevoegd. De kleurentheorie biedt een handvat om vanuit de verschillende perspectieven naar vraagstukken te kijken, deze te doorgronden en vervolgens een kansrijke veranderaanpak te kiezen. Iedere kleur kent krachten en valkuilen. Het is belangrijk om te weten dat een kleur niet goed of fout is. Allen kunnen effectief zijn binnen een bepaalde context. De juiste veranderstrategie is sterk afhankelijk van specifieke factoren, zoals de organisatiedoelstellingen, de veranderdoelstelling, de heersende organisatiecultuur, de organisatiegrootte en de organisatiestructuur.

Hieronder volgt een overzicht van de zes kleuren en hun kenmerken:

	Macht-strategie	Geplande strategie	Onderhandelings-strategie	Ontwikkel-/interactiestrategie	Beloon-strategie	Leer-strategie
Kleur	Paars	Blauw	Geel	Oranje	Rood	Groen
Strategie						
Kern	Dwingen	Projectmatig	Onderhandelen	Co-creatie	Wortel en stok	Leren
Sturing	> Top	> Topdown	> Meer partijen	> Bottom-up	> Directiechef	> Collega's
Oriëntatie	> Doelgericht	> Oplossingsgericht	> Compromisgericht	> Probleemgericht	> Gedragsgericht	> Ontwikkelgericht
Macht	> Positiemacht	> Expertsmacht	> Positiemacht	> Informele macht	> Beloningsmacht	> Verleidingsmacht
Input	> Controllers	> Experts	> Coalities	> Medewerkers	> Chefs	> Teams/coaches
Communicatie						
Insteek	Verkopen	Overtuigen	Compromis	Gidsen	Motiveren	Faciliteren
C-kruispunt B v Ruler	Informeren	Informeren	Formeren	Dialogiseren/ formeren	Overreden	Dialogiseren/ formeren
	Helder communiceren van interventies en waarden	Kennis leidt tot houding en daarna gedrag. Leg dus goed de doelen uit	Verandernoodzaak en doelen communiceren. Kaders voor het proces	In gemengde teams samen praten over de toekomst	Stimuleren met enthousiasmerende acties, helder over beloningen en straffen	Stimuleren dat medewerkers willen leren en experimenteren

Afbeelding 6: De Kleurentheorie van de Caluwé & Vermaak (2003) en Koeleman (2013)

Het kleurendenken helpt je bewust te worden van en inzicht te krijgen in je eigen denkbeelden over veranderen, en biedt ook handvatten om opvattingen van de beslissingsnemers te herkennen en daarover met elkaar in gesprek te gaan. Daarnaast kan het kleurendenken jou helpen een bewuste en passende aanpak te kiezen om verandering succesvol te realiseren.

Wat is jouw visie op veranderen? Met de Kleurentest ontdek je snel wat jouw visie op veranderen is. Je vindt de Kleurentest via onderstaande link:
www.twynstragudde.nl/inzichten/kleurentest-snel-en-effectief-veranderen.

De volgende hulpvragen helpen om met de beslissingsnemers in de organisatie na te denken over de veranderstrategie:

- Hoe groot of klein zien jullie het veranderproces? Waarom?
- Kiezen jullie voor een traject met een strakke planning of wordt het een organisch traject? Waarom?
- Kiezen jullie voor een traject met veel flexibiliteit om aanpassingen te doen en andere keuzes te maken of juist niet? Waarom?
- Kiezen jullie voor een kopgroep die het voorwerk doet (bv. in een pilot) of gaat iedereen gelijk mee in de verandering? Waarom?
- Kiezen jullie voor een top-down of bottom-up verandering? En wat betekent dit voor de communicatie, de betrokkenheid van collega's en de besluitvorming?
- Hoe richten jullie de communicatie in? Hoe informeren jullie collega's?
- Op welke manier gaan jullie tussentijds evalueren, zowel op inhoud als op proces?
- Hoe gaan jullie meten of de resultaten zijn behaald? Hoe maken jullie inzichtelijk hoe het proces is verlopen?

Een zestal indicatoren kan dienen als leidraad bij de keuze van een veranderstrategie. Allereerst maakt het uit om welke organisatie het gaat, bijvoorbeeld tot welke van bovengenoemde veranderaanpakken men altijd geneigd is. Ook de competentie van de adviseur speelt mee: waar is hij of zij goed in? Vervolgens is er de aard van het probleem: logistieke optimalisatie pak je in een andere kleur aan dan een managementconflict. Een aanpak die aansluit bij wat de organisatie normaal doet, waar de veranderaar goed in is en aansluit bij het probleem: die heeft uiteraard een betere slaagkans dan waar dat niet zo is. Naast deze drie spelen nog een drietal subtielere indicatoren een rol: de onderliggende angel van de problematiek (als er veel symptomen zijn helpt het de verandering te focussen op een achterliggende oorzaak), de aard van eventuele weerstanden/energieën (zoals een 'groen' gebrek aan veiligheid of een 'rood' gebrek aan motivatie) en de gewenste diepgang van de verandering. Bij dat laatste gaat het om de vraag of het met 'meer van hetzelfde' kan of dat dit nou juist de problemen in de wereld heeft geholpen.

Het kiezen van een veranderstrategie is makkelijk als veel indicatoren dezelfde kant op wijzen. Probleem is alle indicatoren vaak niet in de richting van eenzelfde veranderkleur wijzen. Dan wordt het wikken en wegen.

Download het format '[Stappenplan succes- en faalfactoren analyseren](#)' en gebruik dit om te kijken hoe eerdere veranderprojecten binnen de organisatie zijn verlopen. Welke hebben wel en juist niet gewerkt? En waar kwam dat precies door? De inzichten helpen om onderbouwde keuzes te maken en inschatten wat de risico's zijn tijdens het veranderproces.

9.3.3. Middelen - Verandering vraagt tijd, geld en menskracht

Een verandering vindt niet in één dag plaats. Wie een verandering te snel (vaak top-down) geforceerd wil realiseren, zal tegen de grenzen van mensen aanlopen die zo snel niet willen maar ook niet kunnen veranderen. Om verandering mogelijk te maken, zijn daarom middelen nodig: denk aan bijeenkomsten, communicatiemiddelen maar ook soms trainingen. Want als nieuwe werkwijzen en nieuw gedrag verlangd wordt, zullen kennis en vaardigheden van medewerkers moeten worden aangevuld. Om frustraties bij medewerkers te vermijden, moet er vooraf nagedacht worden over welke middelen er nodig zijn om de organisatieverandering te faciliteren en medewerkers hierin te ondersteunen. Daarnaast is het belangrijk om ook stil te staan bij de vraag of deze middelen ook (tijdig) beschikbaar gesteld kunnen worden.

9.3.4. Skills - Zorg dat er voldoende vaardigheden zijn

Bij het vertalen van de strategie naar een concreet plan van aanpak is het belangrijk dat er in de organisatie de nodige kennis en kunde. In de eerste plaats om papieren visieplannen concreet te maken en te vertalen naar heldere doelen en praktische acties, waarbij verbinding wordt gemaakt met emoties en gedrag van medewerkers en het effect op de relatie met belanghebbenden. Maar ook goede communicatieve vaardigheden zijn nodig om doelen, beslissingen, de aanpak en bereikte resultaten te bespreken. Helaas beschikken organisaties vaak nog onvoldoende over deze vaardigheden. Dat verklaart deels waarom zij de hulp inhuren van externe adviseurs zoals jij. Dat is uiteraard prima, maar nog beter als jij in het veranderproces een coachende rol zodat ook mensen in de organisatie ervaring met veranderingen op doen.

9.3.5. Medewerkersbetrokkenheid - Betrek de juiste mensen op de juiste manier

Je wint geen voetbalwedstrijd op je eentje. Samenwerken is een belangrijke manier om je doel te behalen. De grootste reden waarom veranderingen mislukken is niet het technische aspect. Al te vaak mislukt een goed idee of een project als het niet de juiste steun krijgt van de betrokkenen in een organisatie. Commitment vanuit de beslissingnemers is essentieel, maar zonder commitment, steun, inzet en betrokkenheid van alle betrokkenen in de organisatie zal de implementatie van job redesign niet slagen. Job redesign vraagt, net als elke andere organisatieverandering, om een breed draagvlak in de organisatie. Er is een netwerk van mensen, formeel en informeel bij betrokken. Als zij 'plots' niet meer meewerken zoals voorzien, kan de verandering problematisch worden.

Een belangrijke stap is dus het betrekken van de juiste mensen op de juiste manier. Het gaat dan over draagvlak, acceptatie, commitment, betrokkenheid, participatie en motivatie. Het gaat erom om de slaagkans van het project te vergroten door de risico's van tegenwerken of niet meewerken van de verschillende partijen zoveel mogelijk te verminderen.

Hoe pak je dit aan?

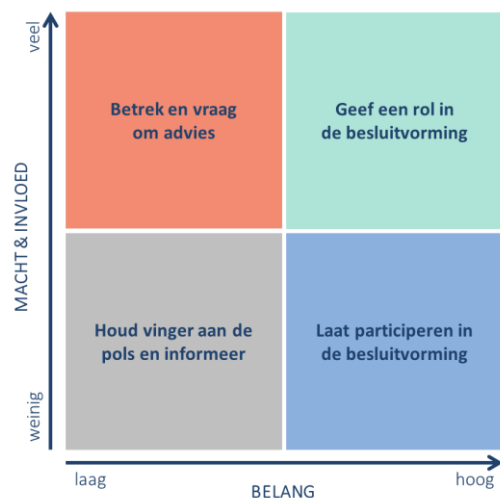
Begin met het in kaart brengen van alle belanghebbenden (lees: de partijen in de organisatie die op een of andere manier invloed ondervinden (positief of negatief) of zelf invloed kunnen uitoefenen op het project). Denk vervolgens bij elke belanghebbende na over volgende vragen:

- Welke rol spelen zij voor je project (beslissers, beïnvloeders, uitvoerders/gebruikers)?
- Wat is hun invloed (formeel/informeel, weinig/veel)?
- Wat is hun belang bij het project (lust of last)?
- Welke houding hebben zij ten aanzien van je project (bondgenoot of tegenwerker)?
- Wat zijn randvoorwaarden voor samenwerking?

Gebreek het formulier ['Inventaris belanghebbenden'](#) om je belanghebbende te inventariseren en te analyseren.

Deze analyse is slechts een inventaris. In de volgende stap ga je na welke belanghebbenden 'kritisch' zijn en wie je dus zeker moet meenemen in je verdere besluitvorming. Dat doe je op basis van:

- **Invloed**, dit is de mate waarin een belanghebbende zijn wil kan opleggen, bijvoorbeeld op basis van formele macht zoals de positie in de organisatie, informele macht zoals kennis of goodwill, geld of door het uitoefenen van invloed op andere belanghebbenden.
- **Belang**, dit is de mate waarin belanghebbenden baat hebben bij het project of hiervan hinder ondervinden.



Afbeelding 7: Kwadrant Invloed Belanghebbenden

Verdeel je stakeholders over de vier kwadranten.

Het formulier '[Belanghebbenden en hun invloed/belang](#)' kan je helpen om in te schatten welk belang/invloed de belanghebbende heeft op het project.

Belanghebbenden die zich in hun belangen geschaad voelen of veel baat hebben bij het project hebben, zullen eerder de invloed die ze hebben proberen uit te oefenen, met alle gewenste en ongewenste effecten van dien. En naarmate ze hierbij meer invloed en macht hebben, zal dit meer impact hebben. Afhankelijk van de invloed/macht die belanghebbenden hebben en de mate van belang die ze bij het project hebben, is een andere aanpak nodig.

Het '[Stakeholder canvas](#)' biedt een handige aanpak voor het in kaart brengen van de stakeholders die jouw initiatief of project kunnen maken of kraken. Het brengt de impliciete menselijke kant van je belanghebbenden in beeld en helpt bij de planning die nodig is om je initiatief of project te lanceren.

Belanghebbenden die weinig invloed en macht hebben en bovendien weinig belang hebben bij het project, kun je zien als toeschouwers. Je moet ze weliswaar in de gaten houden, maar verder hoeft je aan dit type belanghebbenden niet te veel aandacht te schenken. Belanghebbenden die weinig invloed en weinig macht hebben, maar wel grote belangen hebben bij het project, moet je van de juiste informatie voorzien. Deze groep geïnteresseerden hou je tevreden door ze goed te informeren over de manier waarop je hun belangen meeweegt in het project.

Je weet nu wie je belanghebbenden zijn, alsook wie je best betreft en op welke manier. Nu is het tijd om je projectgroep – een groep of team van medewerkers die de verandering met kracht kunnen inzetten en volhouden – bijeen te brengen. Je wint geen voetbalwedstrijd met elf spitsen of een hockeywedstrijd met alleen verdedigers. Of je nu wilt winnen met sport of met organisatieverandering, het is cruciaal om spelers in te zetten met de juiste instelling. Ga op zoek naar *unusual suspects*: betrek mensen uit verschillende afdelingen en met verschillende vaardigheden, achtergronden en mindsets.

Je projectgroep moet aan de start bestaan uit een uitgekende mix van enthousiastelingen en change agents met hiërarchische en niet-hiërarchische macht. De hiërarchische macht wordt in de projectgroep vertegenwoordigd door het management. De niet-hiërarchische macht in de projectgroep bestaat uit medewerkers die de urgentie voor de verandering voelen enerzijds, anderzijds uit informele leiders. Laatstgenoemden zijn medewerkers die aanzien en respect genieten ook al hebben ze geen formele leidinggevende positie. Zij ontlenen hun invloed aan zaken als bewezen expertise of langdurige ervaring, hun persoonlijkheid of belangrijke historische rol in de organisatie. Vaak zijn zij niet erg geliefd bij het management. Beter is hen in een vroeg stadium van het veranderinitiatief te betrekken, zodoende te voorkomen dat zij het initiatief later onder de radar saboteren.

9.3.6. Urgentie - Belang van communicatie

Medewerkers gaan een verandering sneller accepteren als zij de noodzaak én de meerwaarde van de verandering, in dit geval het anders inrichten van het werk, voor de organisatie én voor zichzelf inzien. Dat vraagt van het management dat zij een ondubbelzinnig antwoord weet te formuleren op vragen als: 'Waarom moet de organisatie veranderen? Waarom moet ik als medewerker mee veranderen? En wat is het voordeel voor mij persoonlijk?'. Ook is het belangrijk dat het management de urgentie voor de verandering actief uitdraagt en deelt met de medewerkers.

Medewerkers willen een organisatieverandering begrijpen. Zij willen het grotere plaatje begrijpen, zodat ze inzien wat de visie achter de verandering is, wat het overkoepelende doel is en hoe de verandering helpt bij het realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie. Zij willen ook het veranderproces zelf begrijpen, dus waar de verandering toe moet leiden, in welke richting de organisatie zal bewegen, hoe de verschillende fasen van de verandering eruit zullen zien en naar welke eindsituatie wordt gestreefd.

Communicatie is met andere woorden essentieel voor het creëren van draagvlak en het welslagen van de verandering. Belangrijk om dit mee te nemen bij de opmaak van het plan van aanpak.

9.4. Van projectopdracht naar plan van aanpak

Als voorgaande goed verlopen is, ligt momenteel de projectopdracht op tafel. Nu is het tijd om deze om te zetten in een ontwerp van het resultaat: hoe gaat het er uit zien? Dat ontwerp werk je uit in een plan van aanpak waarin je precies beschrijft wat er moet gebeuren, wie dat zal doen, en wanneer en hoe dat moet gebeuren. Een goed uitgewerkt plan van aanpak is belangrijk, omdat het de uitvoering en de beheersing van het een overzichtelijk maakt.

9.4.1. Stap 1 - Opstarten van de projectgroep

Ook in deze fase wordt veel tijd besteed aan nadenken en brainstormen. Samen met de projectgroep ga je bedenken hoe de projectopdracht vertaald kan worden in het beoogde resultaat. Voor je hiermee van start, is het goed om een duidelijk beeld te schetsen van wat deze projectgroep precies moet doen, hoe ze gefaciliteerd worden en wat ze bereikt moeten hebben aan het einde van het veranderproject. Door de opdracht van de projectgroep helder op te stellen, kun je met duidelijkheid aan de verandering beginnen en heb je iets om tijdens het traject naar terug te grijpen.

Download het format '[Opdrachtformulering opstellen](#)' en gebruik dit om samen met de projectgroep de opdracht te bespreken. Door dit format te gebruiken hebben jij en de leden van de projectgroep een goed zicht op:

- Waarom de projectgroep wordt opgericht.
- Hoe de opdracht van de projectgroep aansluit bij de visie en de strategie van de organisatie.
- Wat de concrete opdracht van de projectgroep is, wat ze moeten bereiken en wat daarvoor belangrijke mijlpalen zijn.

9.4.2. Stap 2 - Maken van het plan van aanpak

Als de projectgroep haar opdracht scherp in het vizier heeft, kan je met hen bedenken welke activiteiten allemaal nodig zijn om tot het resultaat te komen. Om alle benodigde activiteiten handig en overzichtelijk op een rijtje te zetten, doorloop je samen met de projectgroep de volgende drie stappen waarbij je gebruikmaakt van de basisregels “van voor naar achteren denken en terug” en “van grof naar fijn”.

Je start met het maken van een grove indeling van activiteiten. Laat de projectgroep alle belangrijke activiteiten opschrijven die in hen te binnen schieten. Vervolgens ga je deze indeling steeds verder verfijnen. Daarbij ga je van voor naar achteren en weer terug om te zien of je niets vergeet. Zo kom je aan een lange lijst van activiteiten, waarvan sommigen moeten klaar zijn vooraleer anderen beginnen.

Daarna ga je alle activiteiten met elkaar in verband te brengen. Welke activiteiten horen bij elkaar? In welke volgorde moeten ze worden uitgevoerd? Welke moeten eerst gebeuren voordat anderen kunnen starten? Welke activiteiten kunnen eventueel tegelijkertijd plaatsvinden? Tot slot wordt er gekeken wanneer de activiteiten zullen worden uitgevoerd, hoeveel tijd gaan ze kosten, wie zal ze uitvoeren, en wat er voor de uitvoering ervan nodig is qua tijd, geld en menskracht.

Als leidraad voor het opstellen van een plan van aanpak kan je gebruikmaken van het '[Canvas plan van aanpak](#)'. De input die je hierin verzamelt, dient als basis om later een zo volledig en zo onderbouwd mogelijk plan van aanpak uit te schrijven. Gebruik hiervoor de '[Template plan van aanpak](#)'. Bij een plan van aanpak hoort ook een projectplanning ofwel een visuele voorstelling van de activiteiten en het tijdsbestek waarin deze moeten worden uitgevoerd om het project op tijd af te ronden. Hiervoor kan je de 'Template projectplanning' gebruiken.

Omdat er bij projecten vaak veel mensen betrokken zijn die niet altijd gewend zijn met elkaar samen te werken, is het belangrijk om ook na te denken over wie wanneer welke informatie krijgt en wat hij of zij daarmee moet. Communicatie is immers essentieel voor het welslagen van een veranderproject. Communicatie vervult verschillende functies in een veranderproces:

- Informeren: de betrokken partijen informeren over de verandering en de manier waarop de verandering hun werk(wijze) zal beïnvloeden.
- Creëren van een draagvlak voor de verandering
- De betrokken partijen motiveren en verbinden met het nieuwe en hen aanmoedigen om het nieuwe gedrag te stellen.
- Interactie en co-creatie mogelijk maken: de dialoog organiseren om samen met de betrokken partijen betekenis te geven aan de verandering of samen met de betrokken partijen de toekomstige verandering vorm te geven.
- Weerstand aan de oppervlakte brengen en bespreekbaar maken.

Hulpvragen

Belangrijk om bij de opmaak van het plan van aanpak ook samen met de projectgroep na te denken over onderstaande vragen en hieromtrent de nodige acties op te nemen in het plan van aanpak:

- Wie zijn de doelgroepen?
- Welk doel wil je bereiken (kennis, houding, gedrag)?
- Wat is de boodschap?
- Welke communicatiemiddelen zetten we in?
- Wanneer en met welke frequentie zetten we de communicatiemiddelen in?
- Welke andere partijen spelen een rol bij de communicatie?

Download het '[Stappenplan communicatiestrategie](#)' en gebruik dit om samen met de projectgroep de communicatiestrategie te verkennen. Met behulp van dit stappenplan:

- krijg je inzicht in wat je kunt bereiken met communicatie en hoe je dit doet.
- krijg je inzicht in wie er in welke mate betrokken moet worden.
- ontdek je welk communicatiemiddel je voor wie in kan zetten en wanneer je dit doet.
- krijg je inzicht in de verschillende rollen en verantwoordelijkheden die er zijn.

Deze stap resulteert in een uitgewerkt plan van aanpak, dat vervolgens gepresenteerd wordt aan de beslissingsnemers in de organisatie. Van zodra zij dit plan van aanpak goedkeuren, kan de voorbereiding van de uitvoering ervan beginnen. Deze stap eindigt bijgevolg meestal in een go/no-go-moment. Tot nog toe zijn de projectkosten eerder beperkt en kan het project nog stopgezet worden of kan er van voren opnieuw worden begonnen met een gewijzigde opdracht. Het einde van deze stap is het *point of no return*.

9.5. De uitvoering van het plan van aanpak voorbereiden

Eens het plan van aanpak is goedgekeurd, kan er gestart worden met de voorbereiding van de uitvoering ervan. Samen met de projectgroep werk je het plan van aanpak uit in een nauwkeurig draaiboek, waarin niet alleen staat wie wat wanneer gaat doen, maar ook welke middelen daarvoor nodig zijn. Van elke geplande activiteit bekijk je wat ervoor nodig is om die uit te voeren: informatie, geld, hulpmiddelen, mensen, etc. Vanaf deze fase beginnen de projectkosten op te lopen.

GIDSEN



Hoofdstuk 10: Gidsen

Gidsen houdt in de werkgever wegwijs te maken in het versnipperd werktelein van dienstverleners en het kluwen aan financiële ondersteuning.

10.1. Inleiding

Als gids voor werkgevers, maak je hen wijs in de kronkelige wegen van diverse dienstverleners en administratieve rompslomp. Gidsen houdt in dat je de werkgever bij de hand neemt en hem, dankzij jouw expertise, doorheen de wirwar van tewerkstellingsmaatregelen en andere voor hem onbekende terreinen loodst. De gidsfase betekent ook dat je jouw netwerk inzet om werkgevers soelaas te brengen in het kluwen van arbeidsmarktactoren. Gidsen is cruciaal, vooral voor KMO's, omdat zulke bedrijven amper tijd hebben om de nodige administratieve regelingen te treffen. Gidsen blijft belangrijk omwille van het gebrek aan tijd om een sterk netwerk met arbeidsmarktinstaties op te bouwen.

Het tekort aan kennis en contacten kan een drempel vormen bij de stapzetting naar job redesign. Beperkte expertise en dito netwerk kunnen de redenen zijn waarom de werkgever niet aan job redesign doet. Jouw rol als *#Topadviseur* bestaat er daarom in om deze hindernis op te heffen of minstens, te verlagen. Jij helpt de werkgever naar een hoger niveau, van 'kunnen' naar 'doen'.

In deze handleiding heeft gidsen een plaats bij de opmaak en de uitvoering van het actieplan. Maar ook na voltooiing van het actieplan zal de werkgever nog nood hebben aan informatie of ondersteuning. We gaan eerst na welke de belangrijke expertisethema's zijn voor een *#Topadviseur*. M.a.w.: welke expertise is essentieel om de werkgever aan te zetten om aan job redesign te doen? Hierna staan we stil bij de doorverwijzing naar je netwerk.

10.2. Jouw expertise beschikbaar stellen

Bij de fase Gidsen, is eerst en vooral jouw expertise van onschatbare waarde voor de werkgever. Natuurlijk weet je niet alles. Toch zijn er een aantal onderwerpen die van jou een ware expert in job redesign maken. We sommen ze hier even op:

[Inzicht in vraag en aanbod op de arbeidsmarkt](#)

Als *#Topadviseur* dien je eerst en vooral inzicht te hebben op de vraag en het aanbod op de arbeidsmarkt. Hiervoor is een grondige arbeidsmarktanalyse nodig: Welke zijn de talenten en competenties van de werkzoekenden? Naar welke profielen zijn de werkzoekers op zoek? Wat zijn de huidige trends? En de toekomstige? Welke zijn de knelpuntberoepen? Welke jobs zijn aan het verdwijnen? Welke jobs komen er bij? Welke invloed hebben de verschillende ontwikkelingen op de evolutie van banen? Deze analyse voer je bij voorkeur in de verschillende sectoren, op gemeentelijk, provinciaal, nationaal, Europees en wereldniveau.

[Actoren in arbeidsbemiddeling](#)

Naast de arbeidsmarkt en haar kenmerken, weet je bij voorkeur wie de belangrijke actoren zijn in arbeidsbemiddeling. Het gaat bijvoorbeeld om sectororganisaties: zij beschikken over belangrijke kennis over de bedrijven en de sector. Soms bieden ze ook opleidingen aan. Andere belangrijke spelers op de arbeidsmarkt zijn opleidingsverstreckers. Ook accountmanagers van de VDAB zijn belangrijke schakels op de arbeidsmarkt: zij kennen de lokale arbeidsmarkt, beschikken bijkomende informatie over de vacatures in hun portefeuille en bieden de nodige ondersteuning aan bedrijven. Ga anticiperend te werk

en sluit deze partijen in je netwerk. Dit bevordert mogelijk toekomstige benadering met vraag naar hen.

[Tewerkstellingsmaatregelen en financiële voordelen](#)

Tewerkstellingsmaatregelen voor werkzoekenden en financiële voordelen voor werkgevers komen bij, worden aangepast en vernieuwen telkens weer. Voor de werkgever, en dan vooral voor KMO's, vergt het veel tijd om zich daarin te verdiepen en bij te houden. Ze rekenen daarom erop dat jij expert bent hierin en jij hen ondersteuning aanbiedt om gebruik te maken van bestaande financiële tegemoetkomingen. Deze kennis kan de laatste twijfels omtrent het herontwerpen van jobs weg vegen. De financiële voordelen van job redesign kunnen m.a.w. doorslaggevend voor de effectieve stap naar 'doen'. Je hebt er daarom alle belang bij om hier meesterschap over te bezitten.

[Basiskennis HRM](#)

Job redesign biedt weliswaar veel voordelen maar de werkgever heeft ook oog voor de risico's die hieraan verbonden zijn. Vermeende risico's hebben te maken met het onthaalbeleid, de overgang van het onderwijs naar de arbeidsmarkt, de inwerktijd gerelateerd aan de jobkennis en -vaardigheden, de impact van de fysieke beperking voor het uitvoeren van de job, de nodige voor de anderstalige kandidaat om Nederlands op de werkvloer te leren. Een basiskennis HRM is cruciaal om het risico-vermijdende gedrag te begrijpen. Deze kennis stelt je ook in staat om jezelf te presenteren als expert, de juiste vragen te stellen aan de werkgever, hem gerust te stellen en zijn aandacht te vestigen op de voordelen van job redesign.

[Kennis tijdens de begeleiding van het job crafting traject](#)

Binnen een jobcraftingtraject, maar ook erbuiten, verwacht de werkgever de volgende kennis van jou:

- Hoe ga ik om met verandering?
- Hoe ga ik om met alfabetisering op de werkvloer?
- Hoe coach ik het personeel om de retentiegraad in mijn bedrijf te verhogen?
- Hoe voer ik feedbackgesprekken?

[Kennis aanwerving personeel](#)

Bij de zoektocht en aanwerving van een nieuwe werknemer, kampen werkgevers vaak met de volgende vragen:

- Hoe stel ik een goede vacaturetekst op?
- Hoe kom ik aan een werkzoekende met de motivatie en met de juiste attitude?
- Hoe weet ik dat een bepaalde kandidaat in onze bedrijfscultuur past?

Tot slot: zelfs de allerbeste expert weet niet alles. Het is dus geen ramp als je geen antwoord hebt op de vraag van de werkgever. Wel is het belangrijk om als deskundige steeds terug te komen op de niet beantwoorde vraag. Dit is een teken van professionaliteit en van klantgerichtheid. Je kan de werkgever van een antwoord voorzien. Je kan hem evenwel verwijzen naar een contact van je netwerk. Dit brengt ons naar een tweede manier om te gidsen: netwerken.

10.3. Jouw netwerk beschikbaar stellen

Kmo's kennen veel arbeidsmarktactoren maar hun netwerk met deze groep is niet altijd uitgebreid. Dit heeft dikwijls te maken met andere prioriteiten in het bedrijf. Contacten opbouwen en verzorgen met instanties in het arbeidsmarktbeleid is meestal geen prioriteit. Daarom is het van belang dat jij, als *#Topadviseur*, jouw netwerk ter beschikking stelt voor de werkgever. Zonder jouw uitgebreide netwerk, blijven veel drempels naar job redesign standhouden. De kans is groot dat job redesign (opnieuw) onderaan de agenda wordt geplaatst.

Jouw succes als *#Topadviseur* hangt deels af van de grootte en kwaliteit van je netwerk. Over het 'hoe' van netwerken, bestaan er veel publicaties: We halen hier enkele belangrijke kernpunten aan m.b.t. netwerken.

10.3.1. Aandachtspunten bij het netwerken m.b.t. job redesign

Tijd

Een eerste belangrijk punt is: netwerken kost tijd. Je moet aandacht geven aan de relevante organisatie zonder daar hier meteen de vruchten van de plukken. Op korte termijn, lijkt dit misschien eerst op tijdverlies. Op langere termijn, is er echter een vertrouwensrelatie opgebouwd die resultaten levert: je weet dat de andere arbeidsmarktorganisatie betrouwbaar is, weet wat haar sterktes en zwaktes zijn. Hierdoor weet je met welk type bedrijf je haar in contact kan brengen.

Intern commitment

Wie op strategische wijze netwerkt, moet ook beseffen dat je vaak investeert in de relaties met de arbeidsmarktactoren zonder direct rendement. Dit houdt in dat je in eerste instantie veel organisaties ontmoet, die niet direct iets voor je zullen betekenen. Pas in een latere fase, bij de opstart van een traject met een werkgever, kan je beroep doen op hen. Het is daarom belangrijk dat er intern, in jouw eigen organisatie, hier begrip en mandaat voor is. Je teamleider en directie moeten hier commitment voor opbrengen. Vaak ligt de nadruk bij arbeidsbemiddelingsactoren op het plaatsen van kandidaten of het binnenhalen van een deal. De reden waarom je naar een bijeenkomst of netwerkmoment, kan onduidelijk zijn. Ga daarom goed na waar jouw eigen organisatie nu staat: word je tijd en ruimte gegeven om te netwerken? Indien niet, zal je eerst intern moeten lobbyen.

Jouw rol bij het netwerken

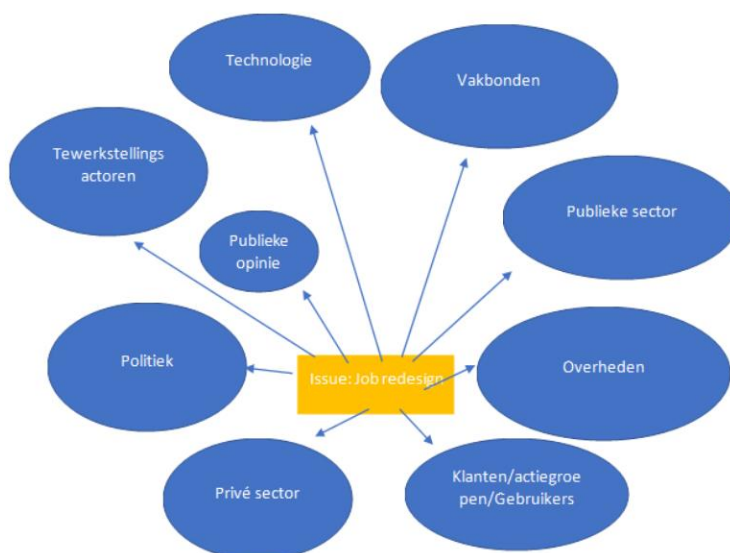
Als *#Topadviseur* moet je bedenken welke rol je wilt spelen bij het netwerken. Doe je dit als 'sensor', om te zien wat de trends is, wat zich afspeelt? Leg je de nadruk liever op de rol van 'key player' met hoge prestige, omwille van je expertise? Of staat het verbinden van anderen, als 'connector' centraal? Met oog op het IMAGO-model, is jouw belangrijkste rol bij het netwerken, de laatstgenoemde rol. Want je verwijst de werkgever door naar de juiste arbeidsmarktactor. M.a.w., je gaat netwerken om in contact te zijn met de relevante arbeidsmarktactoren en om die later de *connecten*, te verbinden met jouw werkgever. Als *connector*, breng je de werkgever samen met de arbeidsmarktactor die de expertise of dienstverlening beschikt die bij jou ontbreekt. Deze service of kennis van de arbeidsmarktinstantie verlaagt de drempels inzake job redesign. Hierdoor is de werkgever sneller bereid om de stap te zetten naar het 'doen' van job redesign.

10.3.2. Netwerken: niet de #Topadviseur maar job redesign staat centraal

Van oudsher staat de organisatie of individu centraal bij het netwerken. Het is ook de partij die de informatie naar de andere partijen stuurt. Als #Topadviseur zou jij dus centraal staan in je netwerkproces en zou je in gesprek treden met volgens jou relevante organisaties.

Een nieuwe visie houdt in dat niet jij of jouw organisatie centraal staat. Jouw organisatie of de #Topadviseur is ook één speler voor de andere arbeidsmarktactoren. Hierdoor ligt de nadruk minder op het geven van informatie. Het accent verschuift naar het luisteren en onderhouden van de relaties. Volgens deze visie, staat geen partij maar een thema centraal, zoals job redesign. Diverse stakeholders willen hiermee aan de slag. Je netwerkt om te zien hoe anderen omgaan met een bepaalde (of hieraan gerelateerde) issue. Je hebt evenwel aandacht voor de plaats van de andere organisatie in het volledige proces van het thema, vanuit een macroperspectief. Jij zoekt ook uit hoe de rol van de andere zich t.o.v. die van jou verhoudt in het proces.

Je kan als #Topadviseur netwerken met verschillende organisaties die aan eenzelfde thema willen meewerken. Zo kan je je bijvoorbeeld afvragen wat maatschappelijk werkers van het OCMW kunnen bijdragen in het job redesign verhaal. Door met hen te netwerken kan je hier inzicht in verwerven. Via het OCMW is het bijvoorbeeld zo dat een artikel 60 kan verleend worden aan bepaalde leefloners. Onder dit artikel wordt iemand tewerkgesteld maar niet door de werkgever zelf betaald. Het is een tewerkstellingsmaatregel die de werkgever een financieel voordeel biedt en waarbij leefloners tegelijk worden geactiveerd op de arbeidsmarkt. Het is dan interessant om een wisselwerking tot stand te brengen tussen maatschappelijk werkers en bedrijven. Via job redesign kan een werkgever een aangepaste baan bieden voor een kandidaat in artikel 60. De OCMW's krijgen zo meer plaatsen waar ze personen op de arbeidsmarkt kunnen activeren. De bedrijven houden er een werkkracht en financieel voordeel aan over. Jouw netwerk brengt een win-win situatie tot stand voor beide partijen.

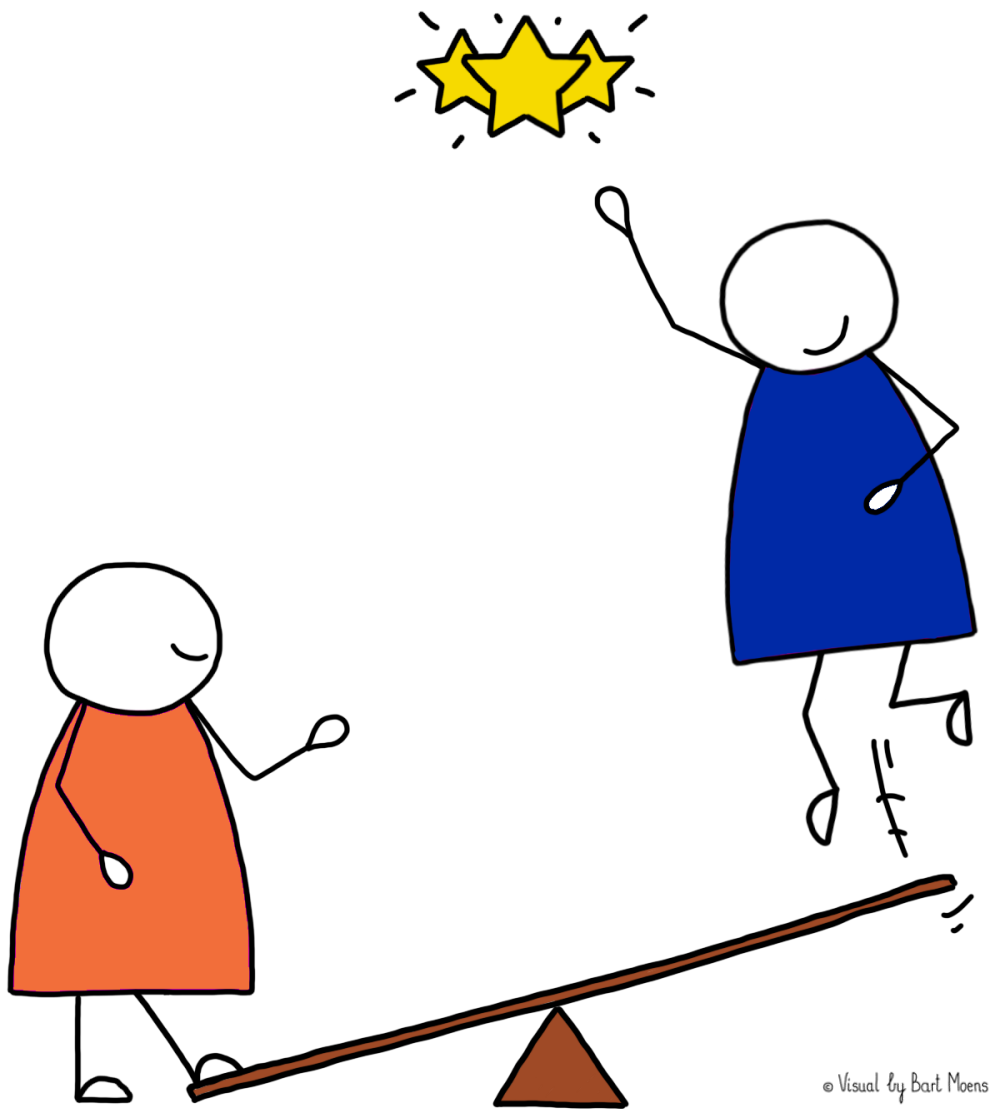


Afbeelding 8: netwerk job redesign

Een belangrijk voordeel van deze moderne benadering van netwerken is dat het meer netwerk mogelijkheden biedt. Het verbreedt je visie. Hierdoor kan je de werkgever nog beter gidsen, ertoe aanzetten om aan job redesign te doen.

Zo kan netwerken met vakbonden een interessante piste zijn. Wat vinden ze van job redesign? Welke impact hebben ze op de keuze van de werkgever om wel dan niet aan job redesign te doen? Welke sterktes, zwaktes, uitdagingen en opportuniteiten brengt dit met zich mee, met name voor de werkgever? Inzichten hierin kunnen je bijvoorbeeld helpen om werkgevers nog beter te motiveren om aan job redesign te doen of te wijzen op aandachtspunten.

ONDERSTEUNEN



© Visual by Bart Moens

Hoofdstuk 11: Ondersteunen

Ondersteunen gaat om het begeleiden van de werkgever bij de uitvoering van de pilot, het evalueren en borgen van resultaten, en bij succes het opschalen van de pilot.

11.1. Inleiding

Is het plan van aanpak met bijhorend draaiboek klaar? Dan is het tijd voor de implementatie. Al het denkwerk en alle voorbereidingen uit de vorige fasen vormen de aanloop tot deze fase. Denken wordt nu doen. Implementeren betekent het uitvoeren van het plan van aanpak, het doorvoeren van de door jou voorgestelde oplossingen en/of veranderingen bij de adviesvrager. Sommige organisatieadviseurs vinden dat een belangenconflict ontstaat als zij zowel advies als implementatie op zich nemen. Als je als adviseur actief bij het implementatieproces betrokken wordt, is het belangrijk om jouw rol in dit proces te overwegen en te expliciteren. Bij de implementatie heb je immers een andere rol dan in de voorafgaande fasen. Je begeleidt de uitvoering van het plan van aanpak en houdt toezicht op de voortgang van de implementatie. De eindverantwoordelijkheid voor de implementatie ligt bij de adviesvrager. De adviesvrager is eigenaar van de verandering, hij speelt de hoofdrol en hij neemt de besluiten over de bedrijfsvoering. Niet jij. Bij de implementatie ga jij niet vertellen wat de adviesvrager moet doen, maar reik je werkwijzen en middelen aan die de adviesvrager kan gebruiken voor een vlotte implementatie. Naast het uitvoeren van het plan van aanpak is het ook belangrijk om aandacht te schenken aan de evaluatie en borging van de resultaten.

11.2. De ‘mentale’ implementatie ofwel het creëren van betrokkenheid en draagvlak

Een implementatie start, voorafgaand aan de invoering van een methode en bijbehorende werkwijze, met het creëren van betrokkenheid en draagvlak bij de leidinggevenden, de medewerkers en eventueel de ondernemingsraad. Het klinkt bijna vanzelfsprekend dat betrokkenheid en draagvlak voorwaarden zijn voor succesvolle implementatie, maar in de praktijk wordt hier vaak te weinig aandacht aan besteed. Jammer, want deze activiteit is van belang voor het voorkomen van weerstand en onzekerheid.

11.2.1. Implementeren = veranderen = weerstand

Het invoeren van een nieuwe methode betekent een verandering ten opzichte van de bestaande situatie. En verandering betekent, naast nieuwsgierigheid naar de nieuwe situatie, ook vaak weerstand en onzekerheid. ‘Waarom mijn oude manier van werken opgeven? Wat was er mis met hoe ik het altijd deed? Zal de nieuwe werkwijze wel bij mij passen? Zal het mij niet meer last dan lusten bezorgen?’ Het introduceren van veranderingen kan weerstand oproepen. Nieuwe manieren van denken, werken, omgang en dergelijke kunnen voor de organisatie aanleiding zijn tegen te werken. Daarom is het belangrijk om te begrijpen hoe verandering werkt, zodat je kan voorkomen dat de ‘veranderaar’ als een stoomwals door de organisatie dendert. In het begin van de 20e eeuw onderscheidde de psycholoog Kurt Lewin – althans dat zegt men – drie fasen van verandering die nog steeds de basis vormen van veel huidige benaderingen van vernieuwen en implementatie, met name *unfreeze*, *change* en *freeze*.

Ontdooien (unfreeze)

In deze fase beginnen mensen zich te realiseren dat er iets gaat veranderen. De emotionele gevoelsreacties die in deze fase thuishoren zijn: twijfel, onzekerheid, ontkenning, irritatie en ongeduld. Dit creëert een comfortabele situatie waarbij eventuele alternatieven leiden tot ongemak en weerstand, zelfs wanneer die alternatieven aanzienlijke voordelen kunnen bieden. Het is belangrijk in deze fase nut

en noodzaak van de verandering goed te communiceren. Zodat de veranderbereidheid groter wordt. Het kan 'ontdooiend' werken wanneer de bedrijfsleider aan de betrokken medewerkers uitlegt waarom de nieuwe methode en werkwijze gekozen is, wat de meerwaarde van de verandering is voor de organisatie én de medewerkers. Maar ook een ervaren collega of een bekende wetenschapper weet medewerkers vaak met de juiste zeggingskracht te overtuigen.

Verandering (change)

In deze fase vindt de daadwerkelijke verandering plaats doordat duidelijk wordt wat er moet gebeuren. Het is de fase waarin medewerkers goed voor ogen krijgt hoe het probleem moet worden aangepakt. Hier heersen gevoelens als perspectief, opluchting en optimisme. Een belangrijk onderdeel van het model van Lewin is de gedachte dat veranderen, ook op het psychologische niveau, meer moet worden gezien als een reis (proces) dan een eenvoudige stap. Een klassieke valkuil in verandering is dat de directie vaak vele maanden kunnen besteden aan die persoonlijk reis, en dan verwachten dat de medewerkers in korte tijd de stap naar de gewenste nieuwe situatie maken. Het is belangrijk dat de directie ruimte geeft aan kritiek en vragen, en die probeert zo goed mogelijk te beantwoorden. Eventueel aanwezige weerstand moet vooral worden gezien als 'gezond en begrijpelijk', en niet als onwil. In dat laatste geval creëert de directie helaas vanzelf allerlei vormen van passief en actief verzet.

Opnieuw invriezen (freeze)

Aan het einde van de reis of veranderproces is dan het uiteindelijke doel om 'opnieuw in te vriezen'. In deze fase wordt de verandering bestendigd en verankerd. Om te voorkomen dat mensen in hun oude gewoontes vervallen is het noodzaak om de verandering in systemen, structuren en processen vast te leggen. Bij borging is het belangrijk dat de directeur aangeeft dat de nieuwe methode niet voor eeuwig geldt, maar dat er jaarlijkse evaluatie zal plaatsvinden waarbij de kritische punten die medewerkers bij invoering aandragen, worden meegenomen.

11.3. De 'structurele' implementatie

Als er draagvlak is gecreëerd bij de medewerkers, kan gestart worden met de daadwerkelijke uitvoering van het plan van aanpak. In nauwe samenwerking met betrokken medewerkers begeleid en controleer je de veranderingen. Daarbij is het belangrijk om te monitoren of de implementatie van de voorgestelde verandering inderdaad leidt tot de vooropgestelde resultaten.

Download het '[Canvas voortgangsrapport](#)' en gebruik dit om samen met de projectgroep de voortgang van de opdracht te bespreken. Door dit format te gebruiken hebben jij en de leden van de projectgroep een goed zicht op:

- hoe je ervoor staat in het veranderproject
- mogelijke acties die nodig zijn om het veranderproject *on track* te houden of te krijgen.

Door te monitoren is inzichtelijk wat goed gaat en wat niet goed gaat. Dit is meteen de basis voor feedback aan de betrokkenen én de directie. Bovendien helpt het om bij te sturen als dat nodig is en om tussentijdse successen te vieren. Het monitoren van de implementatie en feedback geven over het resultaat is voor de betrokken medewerkers een reminder, maar ook een stimulans voor verder werken aan de verandering. Daarnaast werkt monitoren van resultaten bevorderend voor het volhouden van de vernieuwing en de latere borging.

Bij grotere, langdurige projecten is het belangrijk om tussentijds te rapporteren naar de directie. Gebruik hiervoor de '[Voortgangsrapportage](#)'. De input die je in het '[Canvas voortgangsrapport](#)' verzamelt, dient als basis om jouw voortgangsrapportage op te stellen.

11.4. Implementatie afronden en evalueren

Vaak krijgt deze fase van een adviestraject nauwelijks aandacht. Het project is afgelopen, dat was het dan. Toch is het de moeite waard expliciet aandacht te schenken aan de beëindiging van een project. Daarbij komen aan de orde: evaluatie, rapporteren en vieren van het resultaat.

11.4.1. Evaluatie

Afronding vindt plaats wanneer de adviesvrager en jij het erover eens zijn dat de opdracht is afgerond. Met andere woorden, dat alle afspraken zijn nagekomen en alle verwachte resultaten zijn bereikt. In deze fase kijk je samen met de adviesvrager terug op het traject en vraag je hem om feedback te geven op de kwaliteit van het geleverde werk, jouw rol in het project, de meerwaarde van de resultaten en de geleverde prestaties, de kwaliteit en tijdigheid van communicatie en andere relevante zaken.

Tijdens het project zijn er veel evaluatiemomenten geweest, is zo'n eindevaluatie dan eigenlijk nog wel nodig? Tijdens de rit waren de evaluaties vooral gericht op de voortgang van het project. Tijdens de eindevaluatie kunnen andere aspecten aan de orde komen. Hoe kijkt opdrachtgever terug op het hele project? Wat zou hij bij nader inzien anders hebben gedaan? En wat vond hij van jouw aanpak, stijl en rol als adviseur? De volgende checklist voor slotevaluatie kan voor dit gesprek worden gebruikt.

- Is opdrachtgever tevreden over het resultaat?
 - Hebben de genomen stappen het gewenste effect gehad?
 - Zijn de gewenste resultaten behaald?
 - In hoeverre is de ambitie nu gerealiseerd?
 - Voldoet het resultaat aan de oorspronkelijke of de inmiddels bijgestelde doelstelling?
 - Past het resultaat in de realiteit van de organisatie?
- Wat met de next steps?
 - Hoe gaan jullie de successen borgen in de organisatie?
 - Hoe gaan jullie de leerpunten borgen in de organisatie?
 - Zijn er doelstellingen die (nog) niet gerealiseerd zijn? Wat gebeurt hiermee?
- Hoe is het inhoudelijke verloop van het project geweest? Wat zou men een volgende keer anders doen?
 - Wat vond adviesvrager van jouw deskundigheid over dit onderwerp?
 - Hoe resultaatgericht vond de adviesvrager jou?
 - Wat vond de adviesvrager van jouw analyse van het probleem?
 - Hoe creatief vond de adviesvrager jou bij het bedenken van oplossingen?
 - Wat waren de succesfactoren in de veranderaanpak?
 - Wat waren de faalfactoren in de veranderaanpak?
 - Welke geleerde lessen nemen jullie mee?

- Wat vond opdrachtgever van jouw aanpak?
 - Hoe adequaat vond de adviesvrager de adviesstrategie?
 - Hoe effectief waren de interventies?
 - Is acceptatie en draagvlak verkregen?
- Hoe verliep de samenwerking?
 - Voelde de adviesvrager zich voldoende geïnformeerd door jou?
 - Kreeg jij voldoende informatie van adviesvrager?
 - Was de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen de adviesvrager, de betrokkenen en jou duidelijk?
 - Was er tussentijdse evaluatie?
 - Werde tijdig overlegd over bijsturing?
 - Hoe beleefde de adviesvrager jouw houding tijdens het verloop van het project?
 - Wat vond de adviesvrager van de snelheid waarmee je op vragen beantwoordde?
 - Wat zou de adviesvrager meer, minder of hetzelfde moeten doen in een volgend project? En wat jij?

Niet bij ieder project zullen alle vragen relevant zijn. En soms zullen andere vragen aan de orde moeten komen. De lijst is dan ook alleen bedoeld bij wijze van inspiratie.

11.4.2. Rapporteren

Een afsluitende rapportage kan onderdeel vormen van de afronding. Het eindrapport geeft een antwoord op de vraag 'Is er opgeleverd wat er afgesproken was en zo nee, waarom niet?'. Het doel is om de adviesvrager een inzicht te geven in het projectverloop, de status van het project en de evaluatie van de eindresultaten van het project. Ook worden in het eindrapport zoveel mogelijk losse eindjes aan elkaar geknoopt en zaken afgehandeld die nog nadere aandacht nodig hadden.

Als leidraad voor het opstellen van het eindrapport kan je gebruikmaken van het '[Canvas Eindrapport](#)'. De input die je hierin verzamelt, dient als basis om later een zo volledig en zo onderbouwd mogelijk eindrapport uit te schrijven. Gebruik hiervoor de '[Template eindrapport](#)'.

11.4.3. Vieren van het resultaat

Het vieren van de afsluiting van het project en de behaalde resultaten is een prima manier om de relatie te bestendigen. De schaal van dat vieren zal gerelateerd zijn aan de omvang van het project en aan de positie van opdrachtgever en adviseur. Aan het ene einde van de schaal vormt vieren het natuurlijke einde van de eindevaluatiebespreking. Je kijkt de adviesvrager tevreden aan en zegt 'Laten we er een glaasje op klinken'. Ook als het project uiteindelijk minder goed verlopen is kan zo'n afronding op zijn plaats zijn. Natuurlijk is het dan niet echt vieren, maar een soort afscheidsceremonie is het wel. Bij een adviesvrager die daarvoor openstaat is ook 'ervan leren voor de volgende keer' op zijn plaats. Het project is mislukt maar de relatie met opdrachtgever kan in stand blijven. Volgende keer beter.