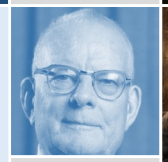
DE NEGEN PIJLERS VAN WERKNEMERS EFFECTIVITEIT



© JACQUELINE RIETVELD
IVO WENZLER

DE NEGEN PIJLERS VAN WERKNEMERS EFFECTIVITEIT



Zet mensen in het middelpunt, en de productiviteit zal volgen.

William E. Deming



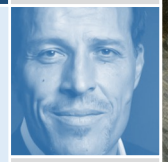




Om de effectiviteit van het personeelsbestand in tijden van verandering te waarborgen, moeten aan verschillende eisen worden voldaan, waarvan de meeste betrekking hebben op heersend gedrag en relaties tussen verschillende leden van een organisatie.

Voor meer informatie over empowerment en verantwoordelijkheid, zie de presentatie: **Empowerment en aansprakelijkheid van werknemers.**

Voor meer informatie over de rol van strategische personeelsplanning, zie de presentatie: **Strategische personeelsplanning.**

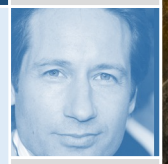
PIJLER	I		VEREISTEN
MEANINGFUL ENGAGEMENT			**Betekenisvolle bijdrage** Wanneer mensen zien hoe hun werk bijdraagt aan echte resultaten, voelen zij zich waardevoller en gemotiveerder om optimaal te presteren. *Mogelijke maatregelen • Breng medewerkers in contact met degenen die baat hebben bij hun werk; Laat medewerkers bepaalde aspecten van hun eigen werk zelf herontwerpen!* **Op groei gerichte betrokkenheid** Uitdagend werk dat ontwikkeling stimuleert zonder te overbelasten, verhoogt zowel vakbekwaamheid als productiviteit. *Mogelijke maatregelen • Leg naast prestatiedoelen ook meer nadruk op leerdoelen; Geef uitdagende, onbekende taken met begeleiding!* **Betrokkenheid bij besluitvorming** Wanneer medewerkers meedenken over beslissingen, hun inzichten en eigenaarschap vergroten de kwaliteit van keuzes. *Mogelijke maatregelen • Betrek medewerkers voortdurend bij werkgerelateerde beslissingen; Leg de inzichten van het personeel over inefficiënties systematisch vast!*
Mensen betrekken draait om het voldoen aan hun behoeften, niet die van jou. Tony Robbins			
		Goal-setting theory • E. Locke, G. Latham Personal engagement theory • W. Kahn	

PIJLER	II		VEREISTEN
AANGENAME SFEER			**Gedeeld plezier op het werk** Wanneer collega's echt genieten van het samenwerken aan zinvol werk, blijft het moreel hoog en blijft de productiviteit hoog in de loop van de tijd sterk. *Mogelijke interventies • Stimuleer informele interactie en psychologische veiligheid binnen teams; Neem kleine dagelijkse ergernissen (stoorfactoren) weg!* **Waardering** Wederzijdse waardering creëert een veilige, ondersteunende omgeving waar open communicatie, samenwerking en creativiteit natuurlijke uitkomsten worden. *Mogelijke interventies • Spreek je oprechte dankbaarheid uit tegenover medewerkers; Voer gestructureerde programma's voor onderlinge erkenning in!* **Positiviteit en speelsheid** Een positieve en speelse werkomgeving voedt intrinsieke motivatie, verhoogt nieuwsgierigheid en voorkomt burn-out, waardoor nieuwe ideeën blijven opduiken. *Mogelijke interventies • Bouw gestructureerde speelsheid in het werk in; Maak de vooruitgang zichtbaar en vier kleine successen!*
Vrolijkheid is de sfeer waarin alles floreert. Jean P. Richter			
		Workplace fun theory • C. Robert, J. Newstrom Affective events theory • H. M. Weiss, R. Cropanzano	

PIJLER

III

HEERSEND VERTROUWEN



De sleutel is om mensen te leren kennen en erop te vertrouwen dat ze zijn wie ze zijn. In plaats daarvan vertrouwen we erop dat mensen zijn wie we willen dat ze zijn, en als ze dat niet zijn, huilen we.

David Duchovny





Affective- and cognition-based trust theory • D. McAllister

Psychological safety theory • A. Edmondson

VEREISTEN

Radicale transparantie

Openheid over beslissingen en prestaties voorkomt aannames, bouwt vertrouwen op en zorgt voor duidelijkheid over doelen en verwachtingen.

Mogelijke interventies • Zorg voor volledige transparantie over resultaten en prestatie-indicatoren; Communiceer regelmatig over beslissingen, onzekerheden en afwegingen!

Psychologische veiligheid

Een veilige omgeving stimuleert initiatief, moedige ideeën en gerichte actie door mensen in staat te stellen risico's te nemen zonder angst voor oordeel of schuld.

Mogelijke interventies • Vraag om input, erken feilbaarheid en reageer waardering vol; Analyseer mislukkingen zonder iemand persoonlijk de schuld te geven!

Versneld leren

Vertrouwen stimuleert experimenteren en eerlijke debatten, waardoor fouten waardevolle leermomenten worden omgezet en resulteren in een veerkrachtigere cultuur.

Mogelijke interventies • Maak onderscheid tussen productieve mislukkingen en vermijdbare mislukkingen; Voer regelmatig kleine experimenten uit met meetbare resultaten!

PIJLER

IV

GEDEELDE ARBEIDSETHIEK



Werkethiek is belangrijk omdat het, in tegenstelling tot intelligentie, atletisch vermogen, charisma of andere natuurlijke eigenschappen, een keuze is.

Mike Rowe





Ethical climate theory • B. Victor, J. Cullen

Organizational culture theory • E. Schein

VEREISTEN

Gedeelde toewijding

Wanneer teamleden hetzelfde niveau van toewijding tonen en elkaar blijven steunen, versterkt dat de veerkracht en verbetert het de prestaties.

Mogelijke interventies • Zorg voor onderling afhankelijke taken om het succes van het team te bevorderen; Stel specifieke, uitdagende en gezamenlijke doelen vast!

Gedeelde waarden

Duidelijke standaarden die kernwaarden zoals toewijding, verantwoordelijkheid en kwaliteit versterken, verminderen wrijving en maken samenwerking soepeler.

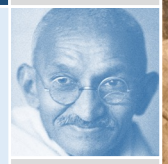
Mogelijke interventies • Stem opleidingen, feedback en beloningen af op gemeenschappelijke normen; Stel gezamenlijk gemeenschappelijke normen vast!

Doelgericht werk

Wanneer teamleden geloven dat hun bijdrage echt belangrijk is, groeien motivatie en eigenaarschap, wat leidt tot blijvende, resultaatgerichte prestaties.

Mogelijke interventies • Breng het dagelijkse werk duidelijk in verband met een bredere missie; Benadruk de maatschappelijke impact en de bijdrage aan anderen!

CONSTRUCTIEVE MENINGSVERSCHILLEN



Eerlijke meningsverschillen is vaak een goed teken van vooruitgang.

Mahatma Gandhi





Intragroup conflict theory • K. Jehn

Behavioral theory of conflict • R. Cyert, J. March

VEREISTEN

Duidelijke normen

Het vaststellen van duidelijke normen voor respectvolle en emotioneel intelligente gesprekken voorkomt escalatie en maakt constructieve meningsverschillen mogelijk.

Mogelijke interventies • Stel gestructureerde regels voor vergaderingen en communicatie vast; Train en versterk respectvol communicatiegedrag!

Respectvolle uitdaging

Open, respectvol en goed gefaciliteerd debat daagt ideeën uit in plaats van mensen, verruimt perspectieven en verhoogt de productiviteit.

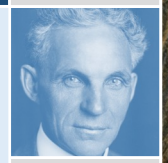
Mogelijke interventies • Stimuleer taakconflicten en beperk relationele conflicten; Bespreek eerst de tegengestelde standpunten, en breng ze daarna samen!

Open expressie

Wanneer psychologische veiligheid ervoor zorgt dat zorgen vroegtijdig naar voren komen, kunnen teams kostbare fouten voorkomen en hun effectiviteit versterken.

Mogelijke interventies • Anticipeer proactief op storingen en breng de oorzaken vooraf in kaart; Moedig afwijkende meningen aan en beloon openhartigheid!

TEAMGERICHTE MENTALITEIT



Samenkomen is een begin, samenblijven is vooruitgang, en samenwerken is succes.

Henry Ford





Social interdependence theory • M. Deutsch, D. Johnson

Group potency theory • C. Gibson

VEREISTEN

Team-eerst mentaliteit

Wanneer doelen en prikkels zijn afgestemd op collectieve uitkomsten, verschuift de focus van individuele competitie naar gedeeld succes.

Mogelijke maatregelen • Zorg ervoor dat teams gezamenlijk profiteren van productiviteitswinst; Stel overkoepelende doelen vast die samenwerking tussen functies vereisen!

Collectieve waarde

Individuele verantwoordelijkheden die duidelijk zijn gedefinieerd en verbonden met gedeelde resultaten zorgen ervoor dat individuele uitmuntendheid het team versterkt.

Mogelijke maatregelen • Creëer bewust onderling afhankelijke, taakgerichte rollen; Cross-train teamleden zodat ze elkaars rol begrijpen!

Teamcohesie

Investeren in relaties en wederzijds begrip bouwt vertrouwen op, bevordert open communicatie en ondersteunt veerkrachtige, hoog presterende teams.

Mogelijke maatregelen • Versterk het vertrouwen via teambuilding die is afgestemd op gezamenlijke taken; Stimuleer informele pauzes en sociale rituelen!

DUIDELIJKE DOELSTELLINGEN



Meer dan drie doelen hebben betekent helemaal geen doelen hebben.

Colin Clipson





Goal-setting theory • E. Locke, G. Latham

Theory of planned behavior • I. Ajzen

VEREISTEN

Duidelijke prioriteiten

Expliciet aangeven wat wel en niet prioriteit is, verhoogt de focus, richt de inspanningen op een gedeelde visie en voorkomt gefragmenteerde inspanningen.

Mogelijke maatregelen • Maak de prioriteiten duidelijk en wijs expliciet minder belangrijke zaken af; Richt de verbeteringsinspanningen op het belangrijkste knelpunten!

Meetbare verwachtingen

Specifieke en meetbare verwachtingen zorgen voor duidelijkheid, maken vooruitgang zichtbaar, zorgen voor verantwoordelijkheid en verbeteren afstemming..

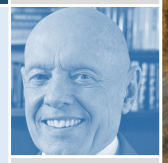
Mogelijke maatregelen • Geef regelmatig, op gegevens gebaseerde prestatiefeedback; Maak de belangrijkste prestatie-indicatoren zichtbaar en evalueer deze regelmatig!

Persoonlijk eigendom

Duidelijk gedefinieerde en regelmatig herziene rollen en doelen versterken het begrip van individuele bijdragen en stimuleren samenwerking.

Mogelijke maatregelen • Leg duidelijk verwachtingen en beslissingsbevoegdheid vast; Geef medewerkers de ruimte om zelf te bepalen hoe ze hun doelen bereiken!

ORGANISATORISCHE SYNERGIE



Synergie is beter dan mijn manier of jouw manier. Het is onze manier.

Stephen R. Covey





Socio-technical systems theory • E. Trist, K. Bamforth

Relational coordination theory • J. H. Gittell

VEREISTEN

Cross-functionele afstemming

Wanneer teams zich binnen de hele organisatie erkend en gesteund voelen, wordt samenwerking natuurlijker en verbetert de afstemming rond gedeelde doelen.

Mogelijke maatregelen • Stel functie overschrijdende teams samen rond gezamenlijke doelstellingen; Erken bijdragen aan functie overschrijdende resultaten!

Geïntegreerde processen

Gestandaardiseerde en onderling verbonden processen verbeteren coördinatie, verminderen fragmentatie en leiden tot beter uitgelijnde uitvoering.

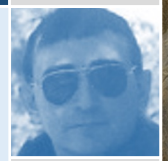
Mogelijke maatregelen • Ontwerp transparante, gestandaardiseerde en afdeling overschrijdend processen; Breng functie overschrijdend waarde stromen in kaart!

Sterke relaties

Duidelijke normen voor crossfunctionele samenwerking bouwen vertrouwen op, verminderen wrijving en versnellen de uitvoering door grotere collectieve effectiviteit.

Mogelijke maatregelen • Gebruik gemeenschappelijke ruimtes om informele interactie te stimuleren; Creëer specifieke functies die afdelingen met elkaar verbinden!

WEDERZIJDS RESPECT



Respect is een tweerichtingsverkeer, als je het wilt krijgen, moet je het geven.

Robert G. Risch





Organizational justice theory • J. Greenberg

Social exchange theory • P. Blau, G. Homans

VEREISTEN

Gedeelde standaarden

Consistent toegepaste en voorspelbare normen creëren veiligheid, verminderen defensief gedrag en vormen de basis voor sterke, efficiënte samenwerking.

Mogelijke maatregelen • Zorg voor transparante, consequent toegepaste regels en besluitvormingsprocessen; Houd je aan professionele normen en communicatienormen!

Open dialoog

Wanneer mensen zich gezien, gehoord, gewaardeerd en eerlijk behandeld voelen, groeit respect, neemt de wrijving af en wordt samenwerking versterkt.

Mogelijke maatregelen • Zorg ervoor dat iedereen evenveel zeggenschap krijgt en luister actief; Vraag om input, erken onzekerheid en reageer constructief!

Aangetoonde eerlijkheid

Consistente erkenning van inzet en bijdragen, samen met kalm en eerlijk leiderschap, verdiept respect, bouwt vertrouwen op en bevordert stabiliteit.

Mogelijke maatregelen • Zorg voor een eerlijke en consistente erkenning en beloning; Zorg voor een respectvolle omgang met elkaar!

DE NEGEN PIJLERS VAN WERKNEMERS EFFECTIVITEIT



BEDANKT

JACQUELINE RIETVELD
IVO WENZLER