

De rol van de AenO-er bij MTO's

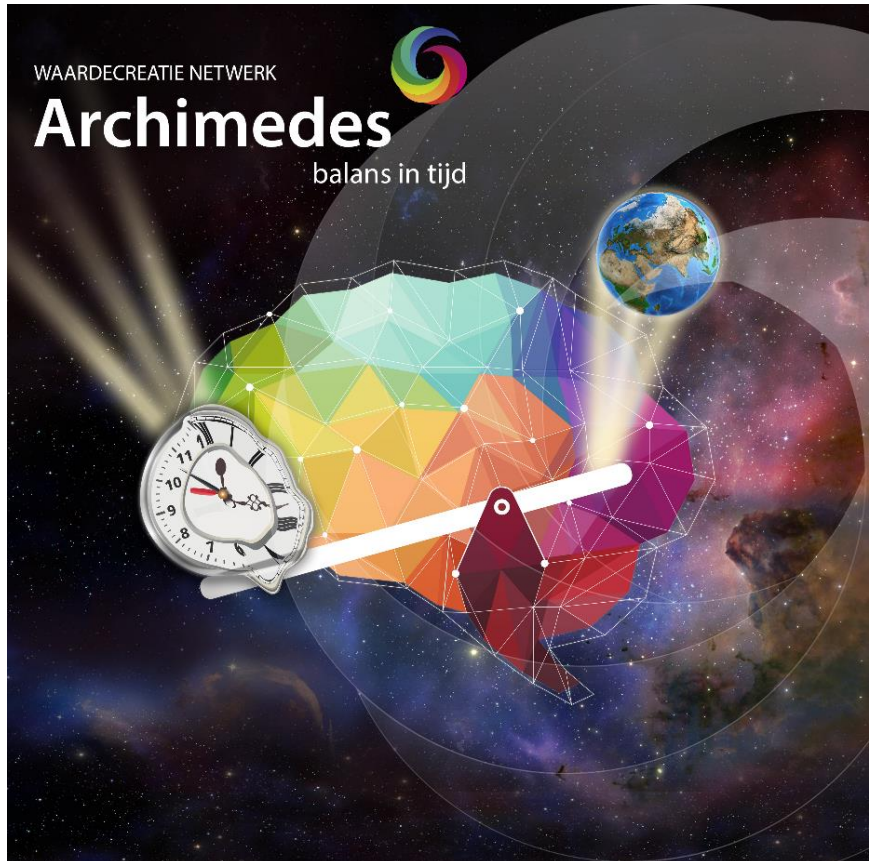
Over de relatie tussen werkdrukbeleid en MTO's en de rol van A&O-ers

Workshop BA&O 21 september 2016



Balans in tijd

hefbomen voor ontwikkeling



Welkom bij Kennisnetwerk Archimedes. Een multidisciplinaire groep onafhankelijke adviseurs van economen, psychologen, bedrijfskundigen, bestuurskundigen en arbo-adviseurs.

Archimedes van Syracuse was een ontdekker van **wetmatigheden en heeft eens gezegd: “neem een hefboom lang genoeg en een plaats om hem neer te zetten en je kunt de wereld bewegen”**.

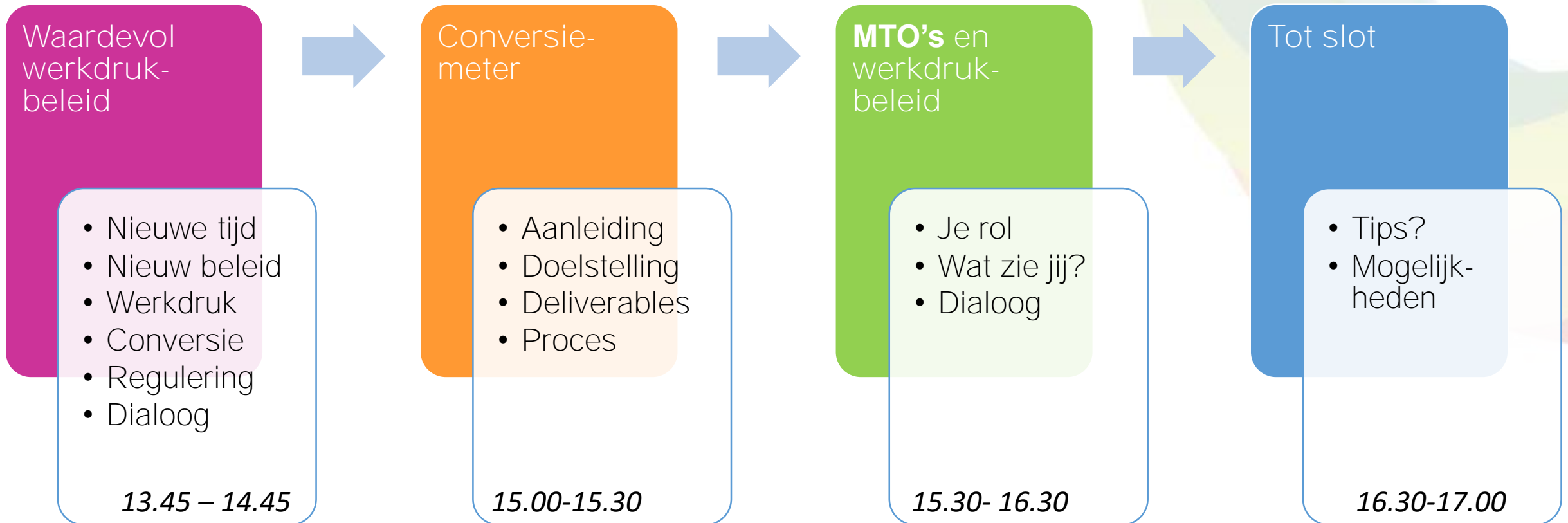
Geïnspireerd hierdoor en vanuit de constatering dat tijd de meest waardevolle productiefactor is, ontwikkelen wij in organisaties bewustzijn en gedrag om beter met tijd om te gaan.

Met zorg hebben wij deze presentatie voor u samengesteld.



Programma

De relatie tussen werkdrukbeleid, **MTO's** en de rol van A&O-ers





Werkdruk, werkdrukbeleid en onderzoek

en het belang van een waarderend perspectief

- Werkdruk is een symptoom
 - Er is geen aanpak voor symptomen
- We moeten op zoek naar de oorzaken
 - Niet iedereen heeft last van dezelfde oorzaken
- Die kunnen in de situatie en in de context zitten;
 - De context is moeilijk beïnvloedbaar; soms een gegeven
- Overzicht, inzicht en invloed om beter te presteren
 - Daar houden we van
- In dat proces wordt werkdrukbeleid waardevol
 - Hoe kan onderzoek daarin van waarde zijn?
 - Wat is de rol van de adviseur daarin?
 - Wat kunnen we verbeteren?





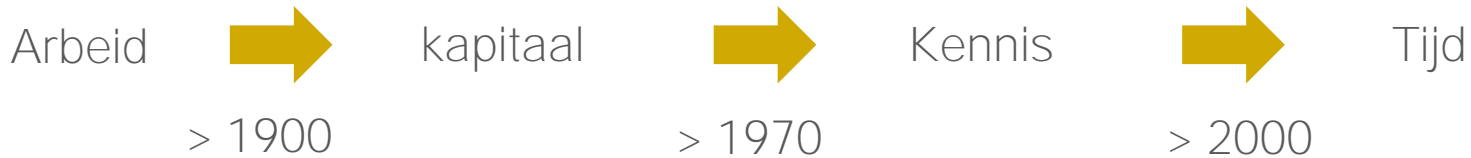
Een heroriëntatie op waardecreatie

Tijd in 150 jaar management: drie typeringen



Our rate of learning —

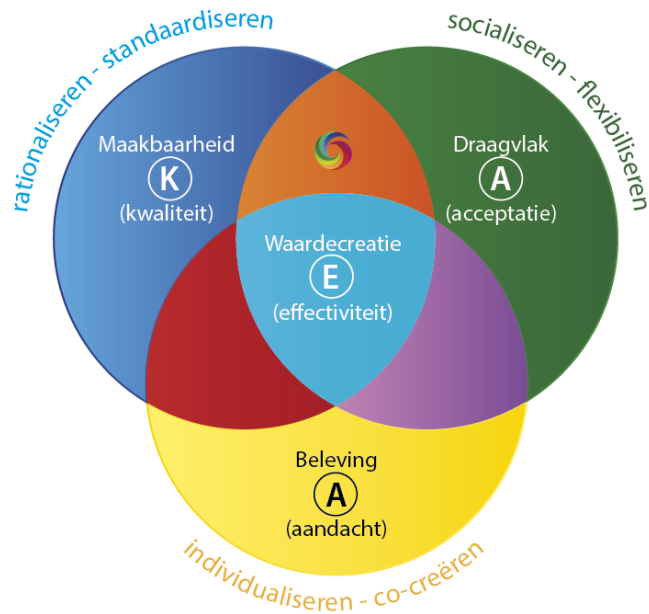
Rate of change around us —



$E = K \times A^2$



De Caleidoscoop helpt met heroverweging van tijd



Oranje: resultaatillusie

Je dacht dat het voor de klant waardevol was

Rood: leiderschapsillusie

Je dacht dat er markt voor je product was

Paars: taalillusie

Je dacht dat je geluisterd had

De Archimedes Caleidoscoop kent een blauw paradigma (*rationaliseren*) afkomstig uit de economie, waarin leidinggevenden een sterke focus heeft op de kwaliteit van het product en de dienst. Dit is het paradigma van tijd = geld.

In het groene paradigma (*socialiseren*) is er ook een focus op de acceptatie van beleid, de producten en de diensten. De klant is niet meer een nummer, maar heeft een naam of hoort bij een klantengroep. Tijd heeft daarmee ook een dimensie van snelheid gekregen.

Een geel paradigma (*individualiseren*) is in opkomst. Hierin bevindt zich de aandacht voor de klantbeleving en de waardecreatie vanuit een completer mensbeeld. Klanten krijgen een gezicht, kwaliteit van tijd krijgt een plek: tijd = aandacht. Daarmee ontstaat de nieuwe wet Effectiviteit = Kwaliteit x Acceptatie x Aandacht.

Met dit denk- en dialoogmodel worden HR en leidinggevenden geholpen met het zichtbaar en bespreekbaar krijgen van illusies en oplossingen en hierin vinden Archimedes producten en diensten (hefbomen) op het gebied van waardecreatie haar oorsprong.



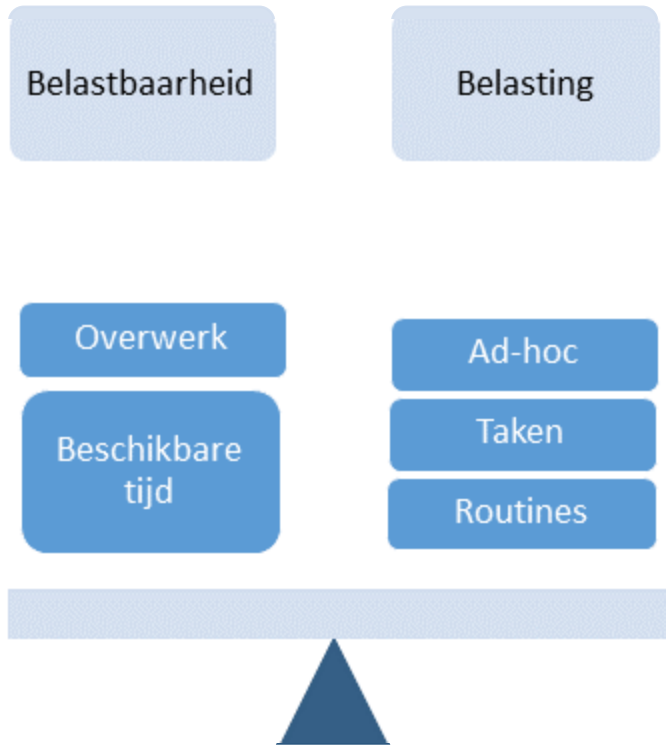
Een nieuw werkdrukbeleid

Met ruimte en perspectief naar waarde en beleving

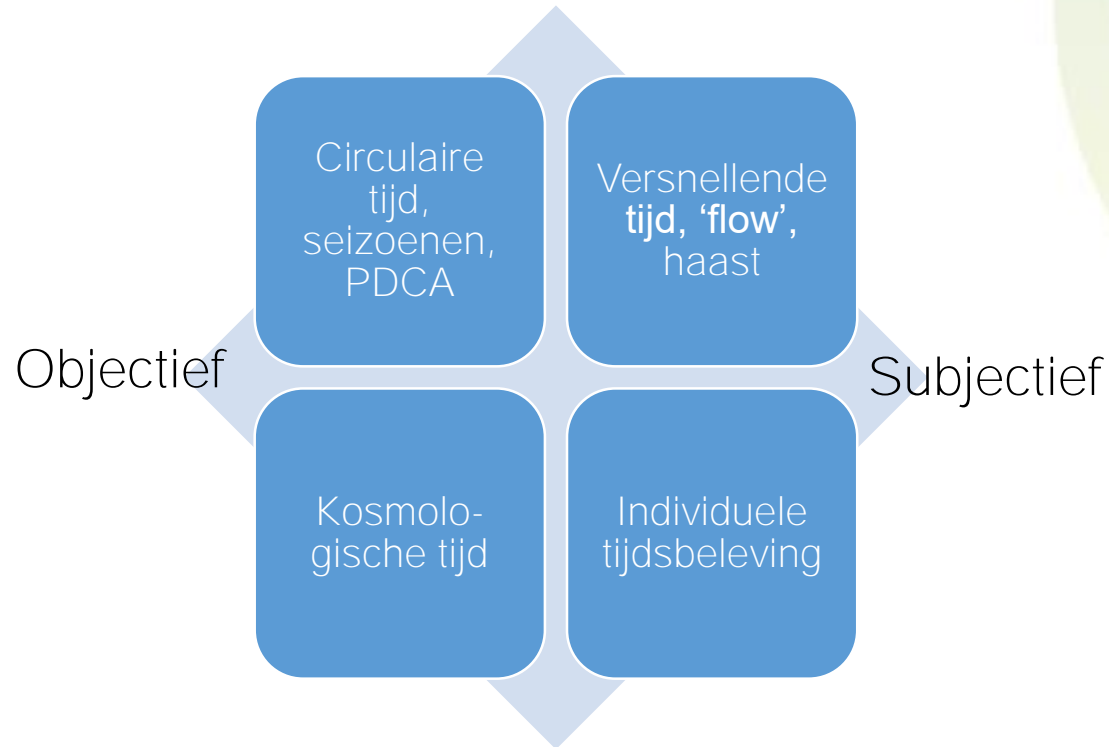
- *Er is een grote groep (25%) die het wel druk heeft, maar beter presteert.*
 - *Zij lijken de tijdgeest beter te verstaan en zijn proactief*
 - ***Zij beleven het anders. Dat is spannend....***
1. Is er een gedeelde duiding van wat werkdrukbalans is?
 2. Is er een gedeeld beeld bij werkdrukregulering?
 3. Wat is een behulpzame diagnose van de actuele situatie én context?
 4. Hoe evalueren we interventies vooraf op effectiviteit?



Werkdruk: twee kanten



Balans



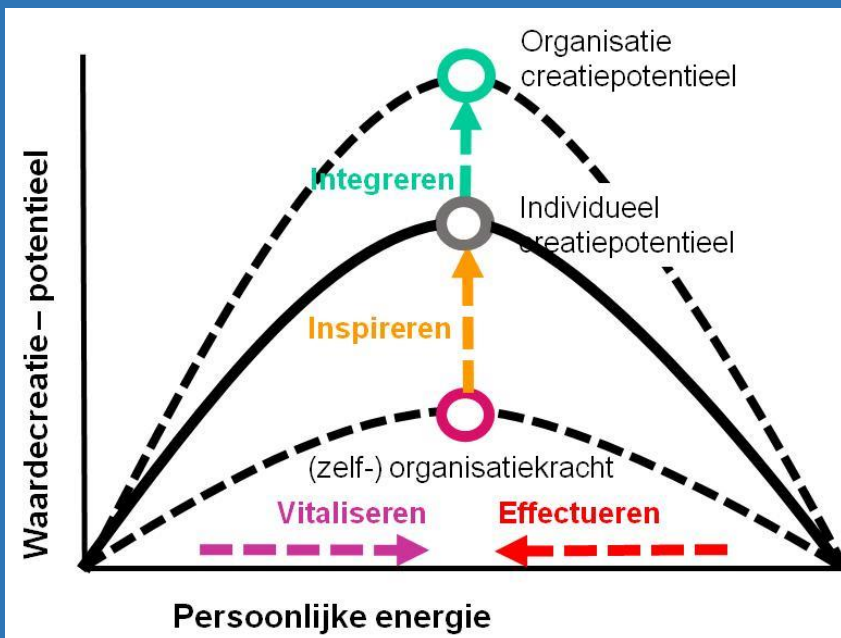
Flow



Conversie

Inzicht in wat mensen doet presteren

Raamwerk conversie

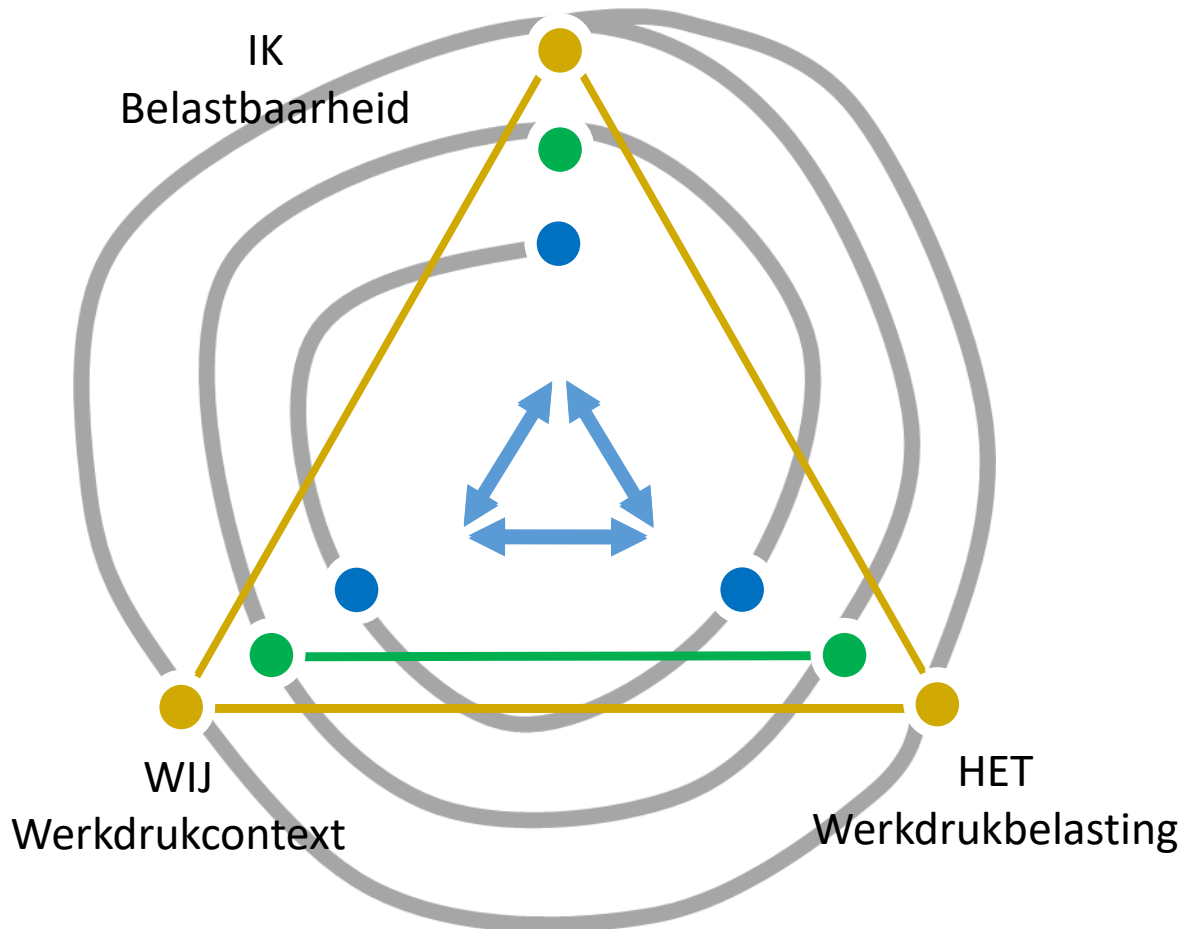


Stel je Epke voor.

- Hij heeft talent
- Hij leeft gezond en is fit
- Hij besteedt zijn tijd goed
- Hij heeft volledige aandacht in het proces
- De omgeving ondersteunt hem om zijn potentieel te realiseren en ontplooiën.



Kernthema: wat is werkdrukbalans?



Werkdruk wordt gedefinieerd als een situatie van disbalans tussen belasting en belastbaarheid tussen de eisen van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren; tussen beschikbare en benodigde tijd.

De organisatie, de leidinggevende / het team spelen een rol in de wijze waarop de werkdruk wordt gereguleerd. Dit is de werkdrukcontext.

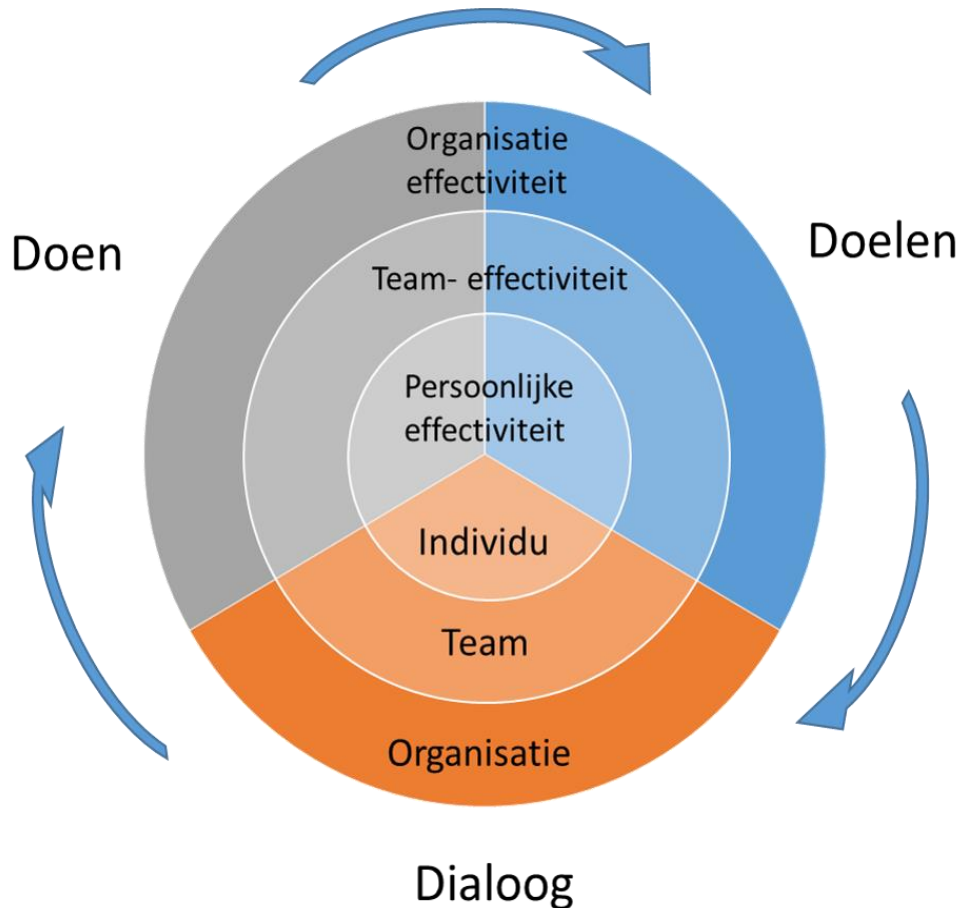
Werkdrukbalans ontstaat dus in wisselwerking tussen mens (IK), het werk (HET) en de organisatie (WIJ).

Objectieve + subjectieve balans = integrale balans



Werkdrukregulering – de kern van het beleid

in drie regelkringen



- Organisatie- het speelveld
- Team – de waardecreatie
- Individu - de integrale balans

Beleidsvragen:

- Is de strategie helder?
- Is er een goed functionerende regelkring in het team?
- Is er een gedragen individuele regelkring?



Dialogoog

- Herken je de waarde van positieve psychologie?
- Wat is de rol van de **A&O'er** in het ontwerp van werkdrukbeleid?



Aanleiding Conversiemeter

Klantvraag

- Behoefte aan inzicht
 - In situatie én context
 - Gericht op interventie - selectie
 - 0- meting en eindmeting t.b.v. evaluatie van interventies
- Huidige vragenlijstinstrumenten blijken niet toereikend
 - Niet multi-linguaal
 - Meer feiten en meningen dan mogelijkheden
 - Veel situatie en weinig context
 - Probleemoriëntatie versus een waarderend perspectief
 - Geen doelgroepanalyse
- Nieuw instrument is ontwikkeld
 - Gesprek over resultaten volgt

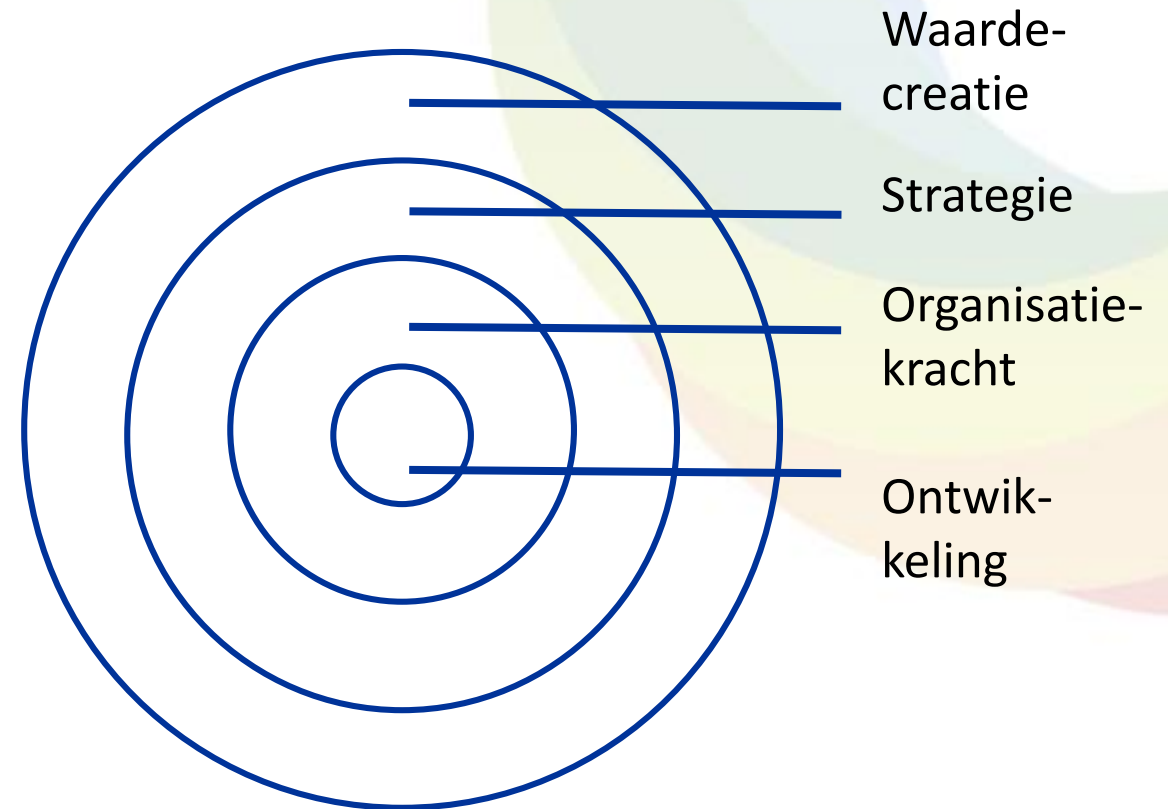


Teamrol	Naam
Programmameider	Intern adviseur
Onderzoeksleiding en rapportage	drs. Maarten de Winter
Vragenlijst ontwikkeling en advies	drs. Marcel van Marrewijk
Data analyse, projectmanagement en advies	Gert Veenhoven
ICT en Platform	Dirk Goossens



Doelstellingen van onderzoek

- De bedoeling van onderzoek is overzicht te krijgen over wat er gaande is en wat er gaande zou moeten zijn; van buiten naar binnen en van binnen naar buiten.
- In herkenbare zaken een (nieuwe) samenhang aanbrengeen en doordringen tot de kern.
- De duiding in dialoog van resultaten maakt onderzoek waardevol voor leren en ontwikkelen en om strategie te richten op (nieuwe) waardecreatie.
- We kijken samen naar de mogelijkheden: een kritische score kan een nieuwe (groei) fase inleiden op alle niveaus.





Waar hebben we naar gekeken?

15 minuten, 2 open vragen

- Individueel niveau
 - Energie
 - Emotionele, mentale, fysieke en sociale vitaliteit
 - Inspiratie
 - De subjectieve tijd van de medewerker
 - Effectiviteit
 - De objectieve tijd van de medewerker
- Organisatie niveau
 - Integraliteit
 - De ondersteuning van de medewerker door de organisatie
 - Organisatie-energie
 - Kwaliteit van werkomgeving
 - Resultaten en toekomstverwachtingen
- Ontwikkelingsfasen
 - Afstemming op waardecreatie en tijdgeest o.b.v. Spiral dynamics

Situatie

Context



Wat hebben we geanalyseerd?

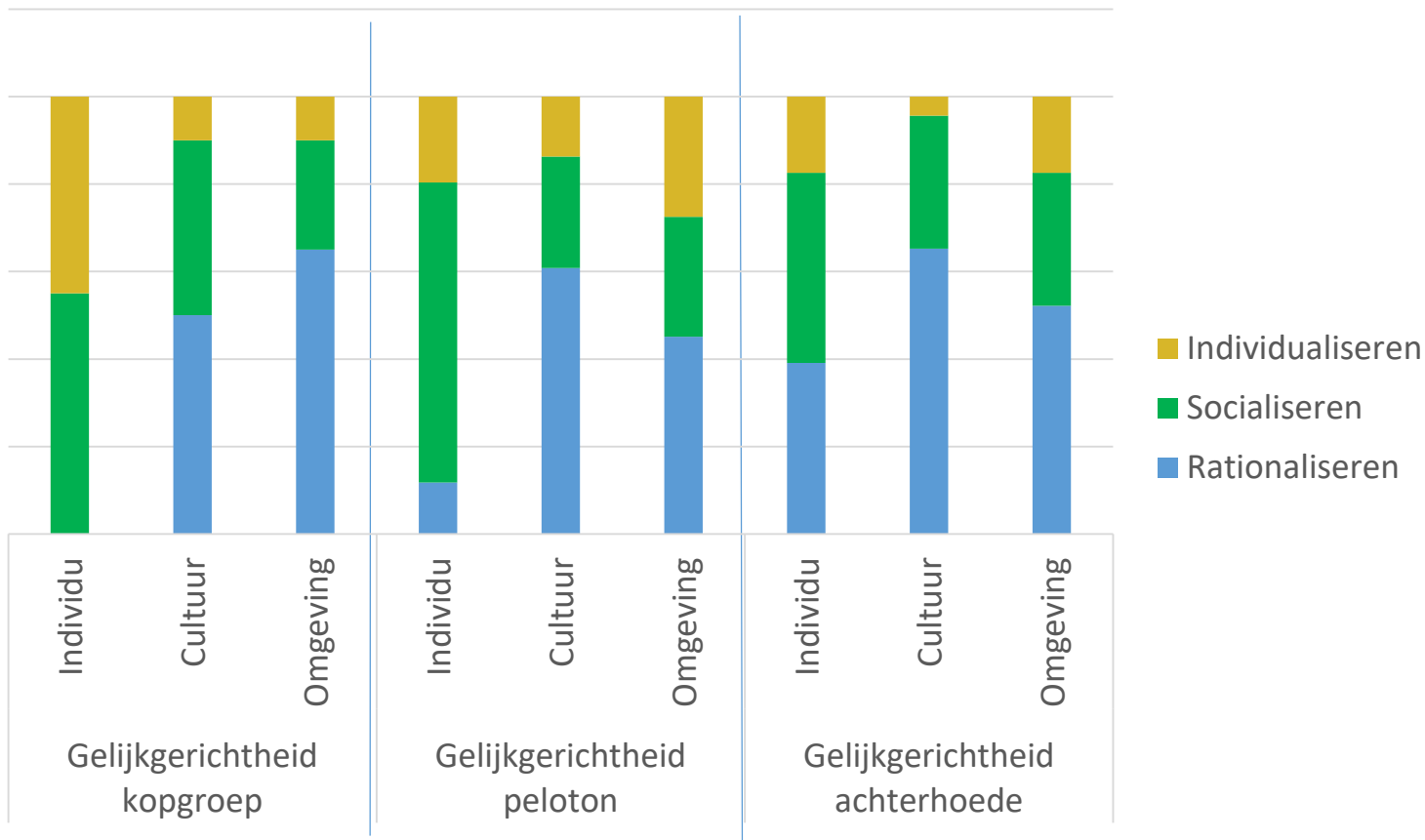
Situatie in context, hefboomen voor ontwikkeling

- Hoe zijn de medewerkers op hun context afgestemd?
- Hoe gaan zij daarmee om?
- Wat verklaart de conversieverschillen?
 - Niet werkdruk, wel of ze er last van hebben
- Drie doelgroeprofielen
 - Kopgroep, peloton, achterhoede
- Hefboomanalyse
- De (gewenste) rol van de adviseur



Afstemming op context

tussen individu, cultuur en omgeving



In dit fictieve voorbeeld:

- De veranderende context (geel) manifesteert zich duidelijk in de omgeving
- De organisatie past zich nog onvoldoende aan
- Het beter omgaan met de bureaucratische context kan de conversie sterk verhogen



Hefboom werkdrukbalans

Rapportagesjabloon – fictief voorbeeld

Thematische vragen	Positieve score	Hefboomanalyse			
Werkdrukbalans	Aandeel	Vitaliteit	Effectiviteit	Inspiratie	Integratie
Beleving	48%	31%	17%	-3%	10%
Werk-privé balans	45%	24%	13%	-7%	-
Klachtenvrij	65%	27%	12%	1%	6%
Herstel	37%	27%	13%	1%	8%

- Werkdruk is een krachtige hefboom voor vitaliteit en een hefboom voor effectiviteit
- De hefboom op integratie is matig
- De hefboom op inspiratie is negatief (mensen met lage werkdruk zijn minder geïnspireerd)



Hefboomanalyse

Rapportagesjabloon – fictief voorbeeld

Vraag	+ score	Hefboomanalyse			
		Vitaliteit	Focus	Passie	Integraliteit
Welke regelkring is hier in het geding?	Aandeel				
Heb je overzicht over je actuele activiteitenpakket?	66%	11%	28%	17%	30%
Is jouw organisatie (in)gericht op het creëren van waarde voor alle belanghebbenden? (strategie)	50%	7%	23%	33%	30%
Gedragen de leidinggevenden zich respectvol, eerlijk en betrouwbaar? (werkklimaat)	87%	- 1%	15%	15%	40%
Wij hebben een duidelijk beeld van de kansen en uitdagingen van onze organisatie (strategie)	35%	-7%	21%	33%	25%
In welke mate is er aandacht voor het verbeteren van werkprocessen ?	40%	-2 %	0 %	7 %	26%



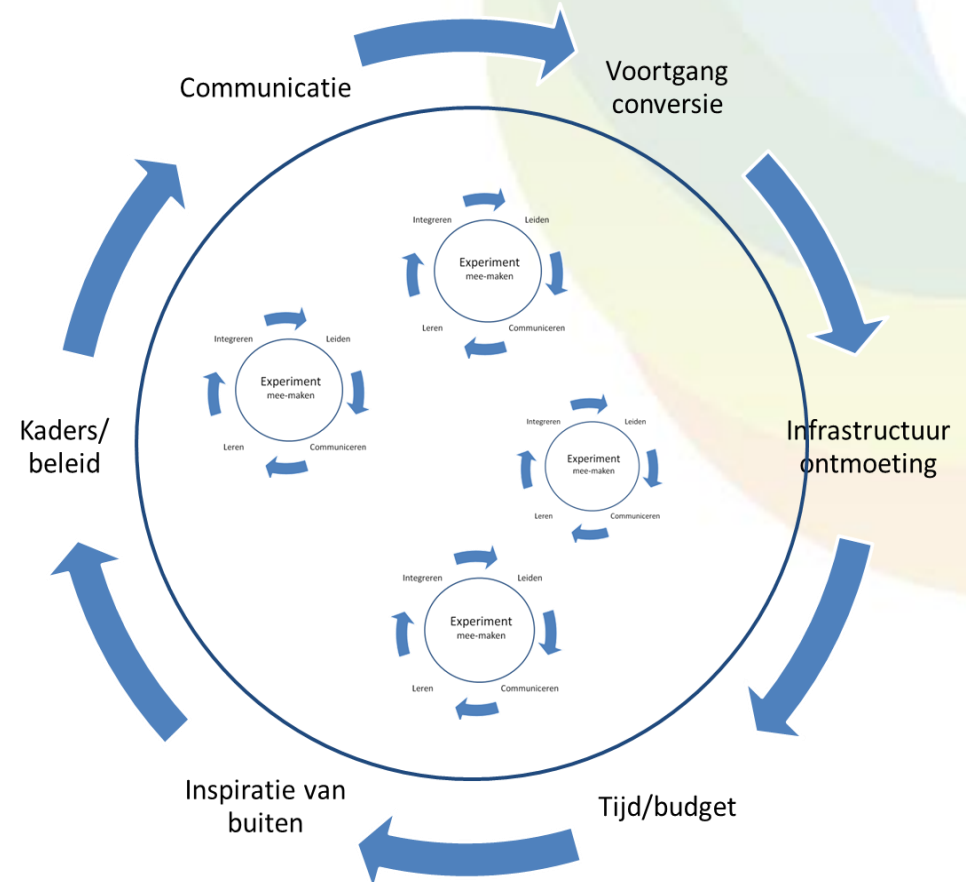
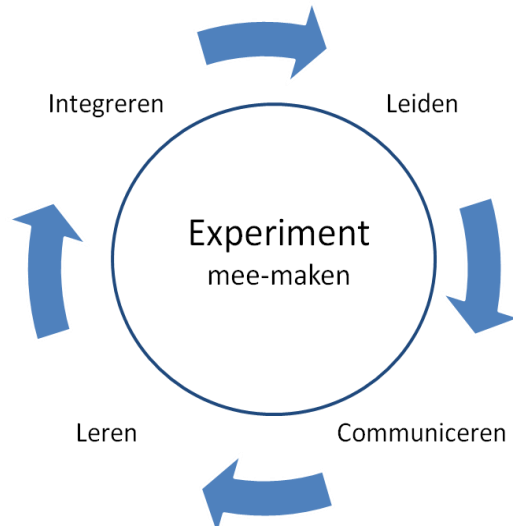
De (gewenste) rol van de adviseur

- Organisatie ontvangt een advies
 - Werkdrukbeleid als onderdeel van ontwikkelingsbeleid
- Medewerkers krijgen een rapport met vergelijking individu, team en organisatiescores
 - Maatwerk waarderende vervolgvragen per subthema
- De adviseur bereidt interventiemogelijkheden voor in regelkringen
 - En gaat hierover met de teams in gesprek
 - Op basis van een raamwerk voor thematisch en integraal ontwikkelen
- Ondersteunen van aandacht voor het verbeterproces



Aandacht in het verbeterproces

Leer- en ontwikkelomgeving inrichten

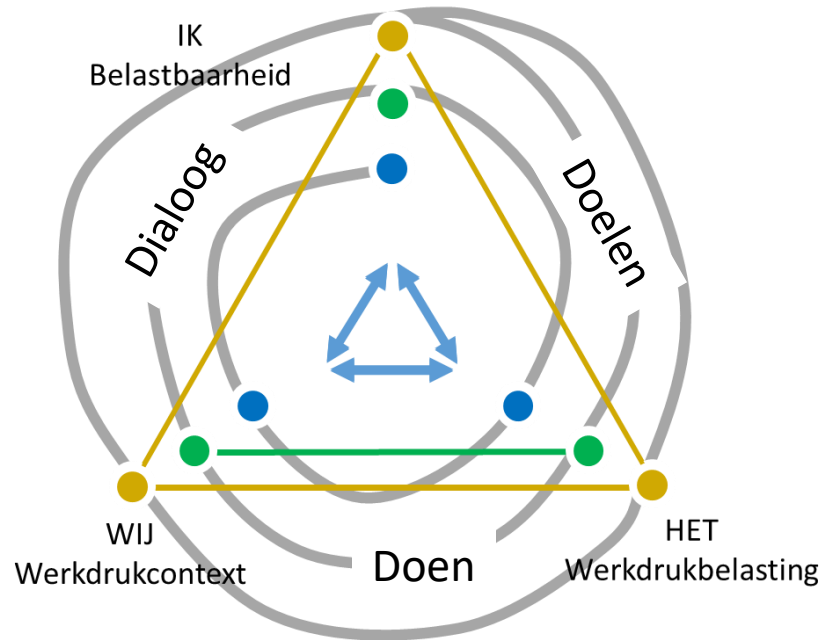




Integraliteit: doelen, dialoog, doen

Raamwerk voor thematisch en integraal ontwikkelen

THEMA-TISC	Rationaliseren	Socialiseren	Individualiseren
IK	Time-management	Persoonlijke ontwikkeling	Rol-ontwikkeling
HET	Kwaliteitsmanagement	Procesverbetering / innovatie	Co-creatie
WIJ	Hiërarchie mandaten	Samenwerking	Community ontwikkeling



INTEGRATIE VAN SYSTEEM- EN LEEFWERELD	Rationaliseren	Socialiseren	Individualiseren
Doelen	Balanceren	Flexibiliseren	Beleven
Dialogoog	Prioriteren	Anticiperen	Experimenteren
Doen	Systematiseren	Segmenteren	Innoveren



Hefbomen voor ontwikkeling

Met integrale balans

diagnose-dialogoog-doen

Naar waardecreatie

dromen-delen-doen

reflecteren

gerichte feedback geeft overzicht

duiden

generatieve dialoog geeft eigenaarschap

organiseren

geeft inhoud aan ontwikkeling

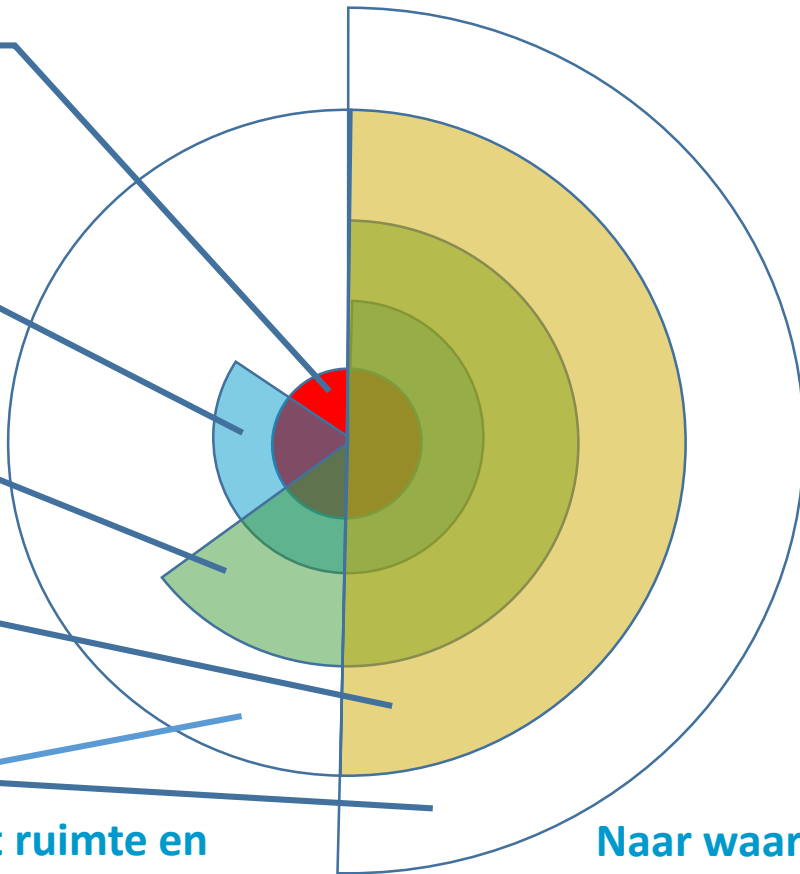
waarde creëren

laat organisaties leren

bewustzijn creëren

**Met ruimte en
perspectief**

**Naar waarde
en beleving**



slimme meter

minder wat, meer hoezo?

vragen

minder voor, meer door

processen

minder hoe, meer waarom

experimenten

minder systeem, meer beleving

positionering



Dialogoog over je rol

- Wat is de verwachting van de opdrachtgever van de A&O-er?
- Wat is de rol van de A&O-er in het proces MTO?
- Kun je de verwachting waarmaken?



Ondersteunen **MTO's** het werkdrukbeleid?

Wat zijn jouw ervaringen?

- Welke belemmeringen moeten **MTO's** die jij kent wegnemen voor implementatie van goed werkdrukbeleid?
 - Hoe wordt de organisatie betrokken bij communicatie, duiding en doorvragen?
 - Hoe ontwikkelingsgericht was het MTO waarbij je betrokken was?
 - Welk inzicht bieden zij in context en situatie?
 - Welke meerwaarde bood doelgroepanalyse en doelgroeprofielen
 - Welk inzicht bieden zij in hefboomen voor interventie-selectie?
 - Hoe zelfstartend is het voor teams voor 0- en eindmeting?



Mijn vragen

- Welke verbeteringsuggesties heb je voor de Conversiemeter?
- *Hoe komen we samen verder?*
- *Welke kansen biedt de ESF subsidie?*
- *Is er belangstelling voor een tweedaagse opleiding werkdrukbeleid?*



Conversiemeter: beloftes

Aspect	Onderscheidend vermogen
Een waarderend onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> • Genereert de belangrijkste verbeterthema's in ontwikkeling • Geeft leidinggevenden, medewerkers en teams overzicht en inzicht in context en situatie • Ondersteunt ontwikkeling met gerichte vragen voor de dialoog
Grip voor leidinggevenden en HR	<ul style="list-style-type: none"> • De conversiemeter geeft de handvaten voor gerichte interventies • Het perspectief van de klant (waardecreatie) en de medewerker (conversie) worden verbonden
Meervoudig wetenschappelijk gevalideerd	<ul style="list-style-type: none"> • Intenties en gedrag van individuen enerzijds (Happiness at Work, Harvard) • De cultuur en het systeem van het collectief anderzijds (AQAL, Ken Wilber, Organisatie energie, Haike Bruch)
Regie bij het team	<ul style="list-style-type: none"> • De conversiemeter geeft gebruikers zoveel mogelijk regie over het proces, de website, de rapportages • Optimale beveiliging van data, privacybescherming en gegarandeerde anonimiteit.
Redelijke kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Meer waarde voor minder geld
Flexibel	<ul style="list-style-type: none"> • Meertaligheid • Mogelijkheid van klant specifieke en sector specifieke vragen



Conversiemeter: USP's

Aspect	Onderscheidend vermogen
Prijs	Gemiddelde prijs per deelnemer is laag door geringe startkosten waardoor teams zelf kunnen starten (N=8)
Maatwerk	Geparameteriseerd (Flexibel gemodelleerd / geautomatiseerd instelbaar)
Service	Mogelijkheid voor ontzorging, zelf bedienbaar
Lengte onderzoek	15 minuten
Wetenschappelijk verantwoord	Modulair gevalideerd
Volumes	Schaalbaar
Scope Onderzoek	Integraal, Breed spectrum, relevant voor organisatie-, team- en individueel niveau
Conceptuele basis	Evolutionair, groeifasen, generatief, waardierend (positieve psychologie, bedrijfskunde)
Aard en kwaliteit organisatie-advies	Gericht op interventie; start van een beweging, monitoren beweging, gespecialiseerd netwerk,
Toepasbaarheid	Ondersteunt organisatieontwikkeling en performanceverbetering
Maatwerk advies medewerkers	Genereert persoonlijk rapport gebenchmarked met organisatie en maatwerk verdiepende vragen