

INZICHT, BEWEGING, KRACHT

MKB TEAM MAGAZINE



duurzameinzetbaarheid

VOORWOORD, **VERTROUWEN**

Nederland heeft veel vertrouwen in mkb-ondernemers. Meer dan in bijvoorbeeld: rechters, journalisten, politici en bankmanagers. Dat blijkt uit onderzoek van Kantar, in opdracht van MKB-Nederland. Na medisch personeel komt het mkb – met de politie – op een gedeelde tweede plaats!

Het is mooi dat de Nederlandse bevolking kennelijk inziet dat wij, ondernemers in het midden- en kleinbedrijf, gewoon het goede willen doen: voor onze medewerkers, voor onze klanten, voor het milieu en ga zo door. Ons project duurzame inzetbaarheid, met zoveel deelnemende mkb'ers die investeren in de vitaliteit van hun mensen, onderstreept dat.

Natuurlijk zijn er ook rotte appels, die zijn er overal. Maar veruit de meeste ondernemers werken mét oog en inzet voor hun omgeving en houden zich keurig aan de regels. Als de Nederlandse bevolking ons vertrouwt, dan moet de overheid dat ook kunnen en dat laten zien in wet- en regelgeving. Te vaak nog worden regels nu gebaseerd op mensen die slecht doen. Maar slechte mensen doen toch wel slechte dingen. Dit soort regels zorgt er echter voor dat goede mensen – en dat zijn er veel meer – de goede dingen níet kunnen doen. En dat is een slechte zaak. De focus bij het maken van wet- en regelgeving moet dus zijn gericht op al die ondernemers die het goede doen. Dat betekent: geef hen aan de voorkant meer de ruimte en handhaaf strikter aan de achterkant.

Dat is nu belangrijker dan ooit. De veranderingen gaan zo ontzettend snel. En zeker op de arbeidsmarkt. We worden steeds meer een platformeconomie, met bedrijven zoals Uber en Helpling, die geen mensen meer in dienst hebben, maar taken vergeven. De mensen die die taken uitvoeren, die vallen niet onder een cao, bouwen geen pensioen op. Wat betekent dat voor onze arbeidsmarkt, voor ons sociale voorzieningstelsel. Daar moeten we – werkgevers, werknemers en overheid – het de komende tijd goed met elkaar over gaan hebben. En hoe investeren we dan bijvoorbeeld in de duurzame inzetbaarheid van die mensen?

Ons geweldige project stopt in elk geval. Maar de inzet van MKB-Nederland, van onze ondernemers, op duurzame inzetbaarheid gaat gewoon door. Ook daar kunt u op vertrouwen.

Jacco Vonhof
voorzitter MKB-Nederland



INHOUDSOPGAVE

H1 INTERVIEW MINISTER KOOLMEES

LANGER DOORWERKEN VRAAGT EEN CULTUURVERANDERING

H2 INZICHT

DE DIAGNOSE; BEGIN MET EEN BLANCO A4-TJE

H3 INFOGRAPHIC

DUURZAME INZETBAARHEID IN 5 STAPPEN

H4 WENSEN

HET VITAALSTE BEDRIJF VAN 2018 WIJ ZIJN ALLEMAAL GELIJK

H5 BALANS

‘DOE IK WERK WAAR IK ENERGIE VAN KRIJG?’

H6 BEWEGING

‘WE GAAN NU NAAR BUITEN: IEDEREEN MEE NAAR DE OVERKANT!’

H7 KRACHT

TWEE SPREKERS OVER WERKGELUK EN LEADERSHIFT

Door Eldert Kuiken

'OP DE WERKVLOER MET ELKAAR IN GESPREK'

LANGER DOORWERKEN VRAAGT EEN CULTUUR- VERANDERING

Met het programma Duurzame Inzetbaarheid ondersteunde de overheid vier jaar lang ondernemers bij de duurzame inzetbaarheid van personeel. Welke ervaringen heeft minister Koolmees zelf in zijn werk en met ondernemers? Hoe ziet hij de opkomst van de platformeconomie en de belofte van technologische ontwikkelingen? Wegen de kosten van duurzame inzetbaarheid op tegen de baten? En uiteraard, nu we het programma afsluiten: was het de investering waard?

OVER EIGEN ERVARING

‘In de sector waarin ik werk is de werkdruk altijd hoog. Als minister moet je altijd scherp zijn. Je staat altijd ‘aan’. Ik ben bijna altijd bereikbaar en ik maak lange dagen. Na een volle werkdag op het ministerie ben ik ’s avonds vaak ook nog bij overleggen of stukken aan het lezen voor de dag erna. Dat is niet altijd leuk. En niet altijd gezond: sporten of gezond koken schiet er vaak bij in. Niet iedereen houdt dat vol. Dus ja: ik weet hoe belangrijk het kan zijn te investeren in jezelf, zodat je je werk nog heel lang kunt blijven doen.’

OVER ONDERNEMERS

‘Wat ik vooral waardeer aan de ondernemers die ik ontmoet, is dat ze problemen op een pragmatische manier aanpakken. Terwijl ik als minister veel te maken heb met systemen en instituties, hebben ondernemers daar veel minder mee op. Hoewel dat soms tot spraakverwarring kan leiden, vind ik het vooral inspirerend. Ze komen vaak met simpele, praktische oplossingen en daar krijg ik energie van.’



OVER TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN

‘Robotisering wordt nog wel eens gezien als een bedreiging voor de arbeidsmarkt, maar ik denk dat er ook hele goede kanten aan zijn. Bij fysiek zwaar werk bijvoorbeeld. Daarbij kun je niet alleen denken aan de bouw of aan de industrie, maar ook aan de zorg. Technische hulpmiddelen kunnen ontzettend veel mensen helpen in hun dagelijks werk en ze langer inzetbaar houden.’

‘Het kan ook veel simpeler. Voor kantoormensen, waar ik er ook één van ben, heb je apps die tips geven over hoe en wanneer je even pauze kunt nemen. Dat klinkt overdreven, maar het is voor veel mensen toch nuttig. Uiteindelijk kunnen ondernemers en hun medewerkers natuurlijk zelf het beste bepalen welke innovaties voor hen een uitkomst bieden. Dat kan van sector tot sector verschillen.’

DUURZAME INZETBAARHEID STAAT ECHT OP DE AGENDA



OVER DE PLATFORMECONOMIE

‘De opkomst van bedrijven in de platformeconomie maakt een relevante discussie los. Het werk voor dit soort platformen vraagt veel flexibiliteit van werkenden, terwijl ze daar weinig zekerheden voor terugkrijgen. Tegelijkertijd zien we dat een deel van de mensen die dit werk doen, daar ook bewust voor kiezen. Ze willen die flexibiliteit, juist omdat het voor hen extra werk is, naast hun baan.’

‘Ik vind het heel belangrijk dat we tijdig beginnen na te denken hoe we in een veranderende arbeidsmarkt duurzame inzetbaarheid kunnen blijven organiseren. Daarom heb ik onlangs een commissie met experts gevraagd advies te geven over dit soort vraagstukken en de arbeidsmarkt van de toekomst. De commissie komt eind volgend jaar met haar advies.’



OVER DE KOSTEN EN BATEN

‘In de toekomst zullen we allemaal langer moeten doorwerken. Dat betekent dat mensen meerdere fases in hun werkzame leven zullen hebben. Dat iedereen verder vooruit moet kijken. Daar moeten we een open gesprek over voeren met elkaar. Werkgevers en werknemers hebben daar een gezamenlijke verantwoordelijkheid in. Dat vraagt om een cultuurverandering.’

‘Een werkgever die werk maakt van de gezondheid, betrokkenheid en ontwikkeling van zijn medewerkers, heeft daar direct baat bij. Zowel op de korte als op de lange termijn. Datzelfde geldt voor de medewerker zelf: meer werkplezier, meer betrokkenheid, meer creativiteit, meer innovatie en minder verzuim. Die baten zijn misschien minder goed te concretiseren dan de kosten, maar ze zijn er wel degelijk.’

OVER VIER JAAR DUURZAME INZETBAARHEID EN VERDER

‘De afgelopen vier jaar zijn volgens mij enorme stappen gezet. Duurzame inzetbaarheid staat echt op de agenda. Je ziet dat werknemers en werkgevers zich veel meer bewust zijn van het belang om hierin te investeren. En dat ze daar ook echt mee aan de slag zijn gegaan.’

‘Dat wil niet zeggen dat we er helemaal zijn. Leren en bijleren is bijvoorbeeld nog niet in alle organisaties onderdeel van de bedrijfscultuur. Dit kabinet zet daarom in op ‘leven lang ontwikkelen’, met een persoonlijke leerrekening voor iedere werknemer.’

‘Er zijn ook grenzen aan wat de overheid kan doen. Uiteindelijk ligt de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid bij de werkgever en de werknemer. Zij moeten met elkaar in gesprek. Op de werkvloer, want daar weet je ook het beste wat er nodig is.’

Door Didi Hoogerwerf

DE DIAGNOSE: BEGIN MET EEN BLANCO A4-TJE

Inzicht in je organisatie. Waarom doen we wat we doen? Waar staan we? Hoe zorgen we ervoor dat onze mensen duurzaam inzetbaar zijn? De eerste stap op de weg naar duurzame inzetbaarheid is volgens de Handreiking Duurzame Inzetbaarheid van het MKB Nederland diagnose. Maar hoe stel je die? Hoe krijg je duidelijk zicht op de situatie van het bedrijf? Hoe zit het met de dynamiek binnen en tussen de teams?



'TRAIN PEOPLE WELL ENOUGH SO THEY CAN LEAVE, TREAT THEM WELL ENOUGH SO THEY DON'T WANT TO.'

Een bekende uitspraak van mediamagnaat Richard Branson is 'Train people well enough so they can leave, treat them well enough so they don't want to.' Uiteraard is Virgin allang geen MKB meer, maar dit toont wel aan dat zowel grote als midden- en kleinbedrijven worstelen met het vraagstuk omtrent duurzame inzetbaarheid. Het is zelfs een heuse trend in de wereld van Human Resources Management.

EEN GOED GESPREK

Een van de voordelen van werken in het MKB is dat de bedrijven relatief klein zijn en de lijnen lekker kort. Is het dan ook makkelijker om ook buiten officiële functioneringsgesprekken om bij iemand te polsen hoe het gaat?

„Begin met een blanco A4-tje. Ga eerst eens met elkaar in gesprek,” adviseert Jeannette Brink van Blide, een organisatie die bedrijven adviseert over verandertrajecten, coaching en reorganisaties. „Wat is er aan de hand en wat moet er worden opgelost? En dan bedoel ik een écht gesprek, iets wat misschien wel wringt en verder gaat dan vragenlijstjes invullen die vervolgens in een HR-dossier verdwijnen. Dat kan onmogelijk tot een goede diagnose en duurzame ontwikkeling leiden.”

VEILIGHEID

Wat wel leidt tot een goede diagnose is goede communicatie. In bedrijven waar goed gecommuniceerd wordt heerst een sfeer van eerlijkheid en openheid. Brink: „Het is heel belangrijk dat je wat iemand zegt, kunt inbedden in een veilige basis. Daar zie ik een rol voor HR, laten zij maar uit de doeken doen waarom het veilig is. Veiligheid en vertrouwen begint overigens ook bij zelfvertrouwen. Daar kun je aan werken.”

EEN KWESTIE VAN GEDULD

Behalve goede communicatie en een correcte diagnose is geduld ook een belangrijk onderdeel van duurzame ontwikkeling. „Duurzame inzetbaarheid kost tijd. Gras kun je ook niet uit de grond trekken. Ik hanteer zelf het liefst de druppel-methode. Dan zijn er regelmatig sessies, workshops en conferenties en duurt het, afhankelijk van de groei van een organisatie, zo'n twee jaar. Dan kun je ook ervaren dat het lukt,” besluit Brink.

5 TIPS VOOR BETERE COMMUNICATIE

Met deze tips communiceer jij niet alleen de sterren van de hemel, maak je ook een begin met een werksfeer waarin mensen zich veilig, gehoord en gewaardeerd voelen.

#1 MOND DICHT, OREN OPEN

Wanneer je minder praat, is er meer ruimte om te luisteren. Luisteren gaat verder dan alleen maar horen wat de ander zegt, het gaat erom je erachter komt wat iemand bezighoudt, waar ze tegenaan lopen en wat hij of zij nodig heeft. Kortom, dat je ze begrijpt en niet alleen hoort.

#3 ALTIJD MET NIVEA SMEREN

Niet Invullen Voor Een Ander is redelijk vanzelfsprekend en toch doen we het massaal. We gaan ervan uit dat we weten hoe iemand zal reageren, al is dat meestal gebaseerd op aannames. Zoals de Engelsen zeggen: When you assume you make an ASS out of U and ME.

#2 LSD? JA GRAAG!

We hebben het hier natuurlijk niet over psychedelische drugs, maar over Luisteren, Samenvatten en Doorvragen. Hóór wat de ander zegt en vat samen om te laten zien je het goed begrepen hebt. Laat je gesprekspartner vooral zien dat je geïnteresseerd bent door door te vragen.

#4 JE BENT ZELF EEN OEN

Als je een OEN bent, ben je Open, Eerlijk en Nieuwsgierig. Je stelt je open voor je gesprekspartner, zelfs als jullie het niet met elkaar eens zijn. Je bent daarbij eerlijk over jouw eigen rol in het geheel en stelt je nieuwsgierig op met betrekking tot de beweegredenen van je partner.

#5 BEVESTIGEN

Of het nu mondeling of schriftelijk is, bevestig altijd de communicatie. Heb je de mail gekregen? Laat het weten! Heb je begrepen dat iemand minder wil werken? Zeg het dan! Laat je partner weten dat je ze gehoord hebt, dat is niet alleen très efficiënt, maar ook très chique.

WHEN YOU ASSUME YOU MAKE AN ASS OUT OF U AND ME.

1. DIAGNOSE

SNEL AAN DE SLAG MET JE DIAGNOSE? STEL JEZELF DAN DEZE VRAGEN:

- Waar richt je je op bij het stellen van de diagnose?
- Waarmee voer je de diagnose uit?
- Wie betrek je bij het stellen van de diagnose?

WAAR MOET JE OP LETTEN BIJ HET KIEZEN VAN EEN METHODE?

- Past de methode bij de cultuur van jouw bedrijf?
- Kan er een duidelijke baseline worden vastgesteld?
- Houdt de tool de voortgang overzichtelijk bij?
- Zijn de resultaten uit de tool makkelijk uit te lezen en te delen?
- denk hierbij aan vragenlijsten, quickscans workshops of HR tools

Door Wim Oppelaar

DUURZAME INZETBAARHEID IN 5 STAPPEN

Inzicht in je organisatie. Waarom doen we wat we doen? Waar staan we? Hoe zorgen we ervoor dat onze mensen duurzaam inzetbaar zijn? De eerste stap op de weg naar duurzame inzetbaarheid is volgens de Handreiking Duurzame Inzetbaarheid van het MKB Nederland de diagnose. Maar hoe stel je die? Hoe krijg je duidelijk zicht op de situatie van het bedrijf? Hoe zit het met de dynamiek binnen en tussen de teams?





Voordat je aan de slag gaat is het goed om stil te staan bij een aantal vragen. Ze helpen je om de focus te richten op hoe je duurzame inzetbaarheid zo goed mogelijk een plek kunt geven in jouw onderneming. Wat is voor jouw bedrijf de trigger geweest om in actie te komen? Dat kan een hoog ziekteverzuim zijn, problemen om aan goed gekwalificeerd personeel te komen of gezondheidsrisico's voor werknemers. En waar wil je naartoe, welke (ideale) situatie heb je voor ogen? Voor de een zal dat een onderneming zijn waarin werknemers die (zwaar) fysiek werk doen veilig hun taken kunnen uitvoeren, met weinig risico op gezondheidsklachten. Een ander zal de betrokkenheid en motivatie van werknemers willen versterken of de sfeer op de werkvloer verbeteren. Weer een ander ziet maatschappelijke ontwikkelingen op zich afkomen die gevolgen zullen hebben voor de onderneming, en zoekt manieren om hier goed op in te spelen en flexibel en slagvaardig de toekomst in te gaan.

Ten slotte. Duurzame inzetbaarheid is een abstracte, veelomvattende term. Niet per se het toverwoord om medewerkers in een organisatie enthousiast te maken en succesvolle acties en maatregelen op touw te zetten. Benoem en bespreek daarom in het proces alles zo concreet mogelijk: specifieke acties, meetbare resultaten, duidelijke en haalbare plannen. En zorg altijd dat er een vanzelfsprekend verband is tussen de werkzaamheden van de onderneming en de maatregelen die je neemt. Zo zorg je ervoor dat duurzame inzetbaarheid geen ver-van-je-bedshow is, maar een logisch onderdeel is van de bedrijfsvoering.

DUURZAME INZETBAARHEID GECONCRETISEERD EN BEGELEIDT.

VIT MKB heeft in samenwerking met UNETO-VNI en OTIB de uitvoering van het project Duurzame Inzetbaarheid in het MKB voor haar rekening genomen. Samen met een groep adviseurs zijn er 60 diverse bedrijven begeleidt in de stappen naar inzetbaarheid. Ter inspiratie de ervaringen van VIT MKB

<https://www.vitmkb.nl/nieuws/project-duurzame-inzetbaarheid-binnen-het-mkb-van-uneto-vni-en-otib/>

1

WAAR STAAN WE? - DIAGNOSE

Zorg dat je in beeld krijgt waar de prioriteiten liggen in het bedrijf en wat er moet gebeuren om de duurzame inzetbaarheid te verbeteren. Breng in kaart welke maatregelen er al zijn en of die wel of niet succesvol zijn. Betrek iedereen in het bedrijf bij de diagnose.

tips & acties

- Gebruik **tools** voor de diagnose: (quick) scans, vragenlijsten, workshops.
- Haal er een **expert** bij om het project goed op de rit te krijgen.
- Houd een **startbijeenkomst** en maak zo iedereen in de organisatie bewust van het belang van duurzame inzetbaarheid.
- **Deel de resultaten** van de diagnose en hou zo iedereen betrokken.
- Leg contact met **andere bedrijven** om te leren van elkaars aanpak.

inspiratie

- **Team Canvas** helpt je om verbeterpunten in kaart te brengen en gericht na te denken over oplossingen.
- Bezoek bijeenkomsten om je te oriënteren op duurzame inzetbaarheid. Bijvoorbeeld **Gaan aan de slag met Duurzame Inzetbaarheid** van MKB-Nederland.
- Op www.arboportaal.nl vind je informatie over regels en subsidies.

2

WAT GAAN WE DOEN? - PLAN VAN AANPAK

Je hebt na stap 1 een goed beeld van wat er in de organisatie moet gebeuren om duurzame inzetbaarheid een zet te geven. Wat doe je al maar moet nog beter? Wat ga je oppakken? Welke acties passen bij de organisatie en welke niet?

tips & acties

- Stel **concrete acties** vast, niet te groot en niet te veel. Duidelijke, goed uit te voeren acties hebben de meeste kans van slagen.
- Leg vast **voor wie** een actie is, **wie er nodig zijn** om de actie uit te kunnen voeren.
- Bepaal voor iedere actie een **duidelijk, haalbaar en meetbaar doel**, bijvoorbeeld afname van het ziekteverzuim of een andere inrichting van de organisatie voor meer verantwoordelijkheid en zelfsturing.
- Laat zien wat maatregelen kunnen opleveren voor een **individuele werknemer**: meer plezier in het werk, gezonder werken en leven. Onmisbaar voor het draagvlak!

inspiratie

- Lees op vitaalstebedrijf.nl hoe de vitaalste bedrijven van Nederland het hebben aangepakt. En wat het hun oplevert.
- Ga op zoek naar andere bedrijven in je sector. Leer van elkaar en werk samen.

5

VERBETEREN EN DOORGAAN - BORGING

Zorg dat de maatregelen die goed werken een vaste plek krijgen in de organisatie. Bouw ook evaluatie en verbetering in. Maak nieuwe plannen (zie stap 2) en wees niet bang om afscheid te nemen van maatregelen die niet (meer) werken.

tips & acties

- **Nu niet stoppen!** Veranker succesvolle maatregelen in de bedrijfsvoering. Maak er tijd en middelen voor vrij en laat ze niet ondersneeuwen door de waan van de dag.
- Grote kans dat je blik op het bedrijf is veranderd. **Missie en visie** aanpassen?
- Stel een **agenda** op om maatregelen steeds opnieuw onder de aandacht te brengen. Met blogs, filmpjes, artikelen, webinars enzovoort.

- Wijs **ambassadeurs** aan om de maatregelen te promoten.

inspiratie

- Duurzame inzetbaarheid verkopen aan de stakeholders? Het levert bijna altijd een positieve business case op: **Zes business cases over werkstress en duurzame inzetbaarheid**.
- Lees: **Investeren in werkplezier kan Nederland 2,5 miljard opleveren**.

4

HOE DOEN WE HET? - EVALUATIE

En? Werkt de aanpak om duurzame inzetbaarheid te verbeteren? Wat gaat goed, wat moet beter en wat moeten we niet meer doen? Evalueer de uitvoering van de plannen.

tips & acties

- Ga **terug naar het plan van aanpak** en kijk wat je wilde evalueren. **Doel gehaald?**
- Evalueer verschillende **aspecten** en op verschillende **niveaus**: – **kwantiteit** (meetbare resultaten, business case) – **kwaliteit** (persoonlijke ervaringen, verhalen) **collectief** (wat brengt het de organisatie) – **individueel** (wat betekent het voor medewerkers) – **direct** (minder ziekteverzuim) – **indirect** (slagvaardige, toekomstbestendige organisatie, gezondere, tevredener werknemers) – **proces** (hoe is het gegaan, samenwerking)

- **product** (resultaat, verandering organisatie)
- Met wat je nu weet: **verbeter je plannen en maak nieuwe plannen**.

inspiratie

- Ga terug naar de (nul)meting van stap 1 en kijk waar je nu bent!
- Werk samen met de hr-medewerker, hr-afdeling of betrek een externe hr-expert.

3

AAN DE SLAG! - INTERVENTIES

Aan het werk! Iedereen in het bedrijf weet wat er van hem of haar wordt verwacht en wat de doelen zijn. Wat er moet gebeuren om prettiger, gezonder en met meer perspectief te werken, in een slagvaardiger en succesvoller bedrijf.

tips & acties

- **Training en workshops**. Coachend leidinggeven, gesprekstechnieken, vitaliteit en levensijl.
- **Ontwikkelen producten**. zoals het opstellen van een organogram, strategisch personeelsplan.
- **Ludieke interventies**. Ondernemers challenge, een dagje meelopen met..., wisselen van functies...
- Hou de **betrokkenheid en motivatie** op peil,

vier successen en breng werknemers op de hoogte van veranderingen.

inspiratie

- Lees hoe allerlei andere bedrijven aan de slag zijn gegaan op www.duurzameinzetbaarheid.nl.
- Verzekeringsmaatschappijen hebben er profijt van als werknemers in een bedrijf gezond zijn en veilig werken. Neem contact op om samen te werken.

Door Didi Hoogerwerf

HET VITAALSTE BEDRIJF VAN 2018

‘WIJ ZIJN ALLEMAAL GELIJK’

Lightweight Containers is uitgeroepen tot het Vitaalste Bedrijf van 2018. Ze nemen hiermee het stokje over van Jordex Shipping & Forwarding, dat in 2017 de prijs won. De jury vindt Lightweight Containers „Een schoolvoorbeeld van een bedrijf dat volop investeert in het duurzaam inzetbaar houden van zijn medewerkers.” We spraken met CEO Anita Veenendaal over vitaliteit, stoppen met roken, faciliteren en de weg naar geestelijke vrijheid.

“We zijn supertrots! Vitaliteit hoort onderdeel te zijn van je leven. je kunt meer aan als je je fit voelt.” Daarom zijn ze zo’n tien jaar geleden aan de slag gegaan met vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Onder andere door in teamverband te sporten: “Samen fit zijn is nóg leuker dan in je eentje,” volgens Anita Veenendaal. “Bovendien creëert het zowel tijdens als buiten kantoortijden een familiegevoel, dat past bij ons familiebedrijf.”

STOPPEN MET ROKEN

Lightweight Containers is een familiebedrijf met een bijzonder organisatie-model. „Wij leggen de verantwoordelijkheid bij de mensen zelf. Als je vitaliteit tussen de oren van de mensen krijgt, werkt het op een gegeven moment aanstekelijk. Ze gaan elkaar stimuleren. Zo helpen collega's elkaar om te stoppen met roken door middel van een programma. „Het is geen kwestie van moeten, maar van willen,” stelt Veenendaal. „We hebben zelfs een sessie georganiseerd voor de gezinsleden en vrienden van de rokers, omdat mensen vaak terugvallen wanneer vrienden en familieleden nog roken. Zo werden de rokers ook buiten het werk gestimuleerd om te stoppen en dit vol te houden”, vult Bianca Hofland, Marketing & PR, aan.

FACILITEREN

Een van de dingen die ze bij Lightweight ook heel anders doen is het werken met een zo plat mogelijke organisatie. Veenendaal: „Dat betekent dat we vanuit het management vooral loslaten en faciliteren,” zo stelt Veenendaal. Zo brengen we verantwoordelijkheid en plezier in het werk terug naar de mensen.” Daarnaast hebben ze zich aangesloten bij Great Place To Work. „Samen met deze organisatie hebben we gemeten hoe trots onze mensen zijn om bij ons te werken, hoeveel plezier ze erin hebben en hoeveel vertrouwen ze in ons hebben. Daaruit zijn verbeterpunten gekomen en door die verbeterpunten aan te pakken hebben we meer verbinding gecreëerd,” licht Veenendaal toe.



GEESTELIJKE VRIJHEID

„Ik denk dat wat wij anders doen heel breed is. De weg naar geestelijke vrijheid, noem ik het wel eens. Ik vind het systeem van vrije dagen registreren of ellenlange functietitels achter je naam een vorm van geestelijke beknotting. We zijn allemaal gelijk, we zijn allemaal Senior Business Creators. Bovendien trekken wij die vitaliteit heel ver door, want zelfs met ons product (Lightweight Containers heeft lichtgewicht fusten, KeyKeg en UniKeg, ontwikkeld, red.) dragen we wereldwijd bij aan vitaliteit. Het gaat veel verder dan alleen het runnen van ons bedrijf. We gunnen iedereen een vitaal leven en een duurzame wereld. De ziel van ons bedrijf is niet voor niets: samen zorgen wij ervoor, dat we de wereld beter achterlaten dan dat we hem aantreffen,” besluit Anita Veenendaal.

Door Miranda Coehoorn

EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID WERKT AAN TWEE KANTEN

‘DOE IK WERK WAAR IK ENERGIE VAN KRIJG?’

Ziekte en verzuim, voor een werkgever altijd lastig. Het liefst wil je blij werknemers die nooit ziek zijn. Voor werknemers geldt hetzelfde, die willen een baan waar ze blij van worden en niet leeglopen op de organisatie. De bedrijfsarts spreekt beiden en heeft een belangrijke rol. Truus van Amerongen, directeur medische zaken van ArboNed en zelf ook bedrijfsarts over aandacht, balans en eigen verantwoordelijkheid.

Wat was er eerder de kip of het ei? Deze vraag is onbeantwoord en hetzelfde geldt eigenlijk voor werkgever – werknemer. Het succes zit ‘m in de combinatie en daarin pakt eenieder zijn of haar eigen verantwoordelijkheid. Truus van Amerongen ziet bij beiden aanknopingspunten om duurzaam met elkaar om te gaan. „De werknemer moet zich bewust zijn van zijn eigen verantwoordelijkheid. Ik zie dat werknemers veel vaker zelf de regie zouden kunnen pakken over hun eigen leven. Ben ik nog wel blij met deze baan? Deze plek? Doe ik iets waar ik energie van krijg? Te lang blijven hangen in een baan die je niet meer past kost ook energie. Dat wordt onderschat. En het is begrijpelijk want je hebt een hypotheek en een andere baan is een risico wellicht, maar het speelt mee.”

ENERGIE

„Privé gaat hetzelfde verhaal op. Maar kijk niet alleen naar dingen die je energie kosten zoals ouders die extra zorg nodig hebben, maar ga op zoek naar dingen die je energie geven. Het is vaak zo dat als je al die dingen analyseert duidelijk wordt waar het lek zit. De hardloper die vanwege een blessure al een half jaar niet kan hardlopen, laadt niet meer op. Daar komt uiteindelijk verzuim van. Doe dingen waar je energie van krijgt. De juiste balans is belangrijk.”

IN GESPREK

„Met leidinggevendenden heb ik ook gesprekken over verzuim, zeker als ik me zorgen maak. Als er veel werkdruk is, als managers kriegel en korzelig zijn. Ik vraag dan ‘waar wil je je geld aan uitgeven, aan verzuim of aan oplossingen?’ Vraag je af, desnoods met hulp, wat hebben mijn mensen dan nodig? En dat kunnen kleine dingen zijn. Laatst had ik iemand op het spreekuur waar ze juist het leukste deel van z’n werk hadden weggehaald. Daar wordt iemand niet gelukkiger van. Daarom moet je altijd in gesprek blijven.”

COMPLIMENTEN

„Eigenlijk is het heel simpel, het gaat om aandacht. Werkgevers onderschatten de invloed van positieve aandacht van leidinggevendenden. Gewoon interesse, hoe is het met je? En daarna de complimenten. Als je nooit hoort dat je het goed doet, maar altijd wel iets hoort als je iets verkeerd doet, verlies je je motivatie. Een werknemer moet eigenlijk kunnen rekenen op drie dingen: Sociale steun, ruimte voor ontwikkeling en regelruimte. Laat je mensen aangeven waar ze behoefte aan hebben.”



VRAGENLIJST

„Bewustwording is de eerste stap. Een belangrijke tool daarin is voor mij als bedrijfsarts het preventief medisch onderzoek. Werkgevers zijn verplicht om dat aan te bieden, de werknemer is vrij of hij hiervan gebruik wil maken. Het is een vrij uitgebreide vragenlijst waarvan de uitkomsten een mooi compleet beeld geven van een organisatie. Daar komen soms dingen uit waarop gestuurd kan worden. Niet op de mensen maar op het beleid. De werkgever krijgt geen individuele uitkomsten te zien maar wel de groepsrapportages. Daar kun je als werkgever je voordeel mee doen. Elke keer als ik bij een bedrijf zo'n onderzoek start, ben ik weer nieuwsgierig welk resultaat het mij laat zien, want daar kan de organisatie wat mee.”

BEWUSTWORDING IS DE EERSTE STAP

INVESTEREN

„Duurzame Inzetbaarheid móet nu wel aandacht krijgen. De vergrijzing en de krapte op de arbeidsmarkt vraagt om duurzame oplossingen. Daar moet je dus in investeren. Werknemers die goed in hun vel zitten kunnen veel beter omgaan met mentale belastbaarheid, die kunnen meer stress aan, presteren beter. Stel dat je een bedrijf zou runnen waar allemaal goede vrienden van je werken, dan zou je toch ook heel goed voor ze zorgen? Dan zou je meer contact met ze hebben, vaker vragen wat ze vinden, hoe het gaat? Een werkgever die het best goed doet vertelde mij laatst: ‘Ik investeer in mijn mensen want dan investeer ik ook in mijn klanten.’ Eigenlijk is het dus heel simpel.”





Door Miranda Coehoorn

DE EXTERNE COACH

‘IEDEREEN MEE NAAR DE OVERKANT!’

Als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg. Een open deur. Als je wilt veranderen of zelfs alleen al wilt verbeteren, moet je in beweging komen. Doe je dat niet, dan blijft alles zoals het was. Duurzame inzetbaarheid vraagt beweging en bewustzijn in organisaties en daar zijn diverse interventies geschikt voor.

Vandaag de dag vraagt jouw organisatie of bedrijf een eigentijdse kijk op de werkelijkheid. De alsmaar veranderende markt dicteert. Hoe krijg je en behoud je de aansluiting tussen medewerkers, managers maar ook directie? Waar zit voor jouw bedrijf de kern? Een uitdaging die Paul Jansen van Kernbaar, MKB raadgever, zelden uit de weg gaat.



MAATWERK

Jansen werkt al zestien jaar in het MKB als externe coach in diverse trajecten en is op zoek naar de vraag achter de vraag. Zijn ervaring als technisch manager, bedrijfskundige en ruime inzicht in de psyche van de mens geeft de juiste combinatie om een bedrijfscultuur in beeld te krijgen. „Of ik nu in gesprek ga met de directie of met de medewerkers van een productiestraat, dat maakt niet uit. Het gaat om vertrouwen krijgen, eenzelfde taal spreken en laten ervaren dat elk individu gehoord wordt. Het rijke spectrum van een bedrijfscultuur krijg ik dan in beeld, daar krijgt de kern van het probleem vorm. Dan weet ik meestal al welke interventie ik ga toepassen, welk model ik ga gebruiken. Het is dus altijd maatwerk. Als het probleem helder en begrijpelijk naar voren komt, weet de organisatie zelf al meer dan de helft van de oplossing.”

NAAR JEZELF KIJKEN

Een aantal modellen die vaak worden gebruikt zijn is het model van karakterstructuren en LIFO, om beter inzicht te krijgen in hoe mensen zijn. Jansen gebruikt deze tools op zijn eigen manier. „Het mooie hiervan is dat je iemand meeneemt langs de uitkomsten die het model geeft. Dat is dus zonder oordeel. Een mooie manier om de medewerker naar zichzelf en het handelen van de organisatie te laten kijken. Je begeeft je als mens volgens mij altijd in een driehoek. Je hebt werk, privé en het zélf. De balans tussen die drie is erg belangrijk bij elk van de duurzame interventies. Ik noem dat de zelfgezondheid. Als daar iets niet op orde is, heeft dat invloed op de slagkracht van het bedrijf.”

ONTREGELEN

Wil je een verandering duurzaam maken dan moet men kunnen voelen wat de bedoeling is van de duurzame interventie. In bijvoorbeeld vergadersessies; „Ontregelen is ook altijd een belangrijke interventie. Als bijvoorbeeld een vergadering telkens maar niet gaat. Dan zeg ik: ‘We gaan nu naar buiten; iedereen gaat mee naar de overkant van de straat.’ Dan begint het gemor en gemopper. Moet dat echt? Waarom dan? Maar we gaan. Dan staan we daar tegenover hun bedrijf en dan ga ik weer vragen stellen. Hoe ziet je bedrijf er vanaf deze kant uit? Hoe zou een klant dat zien? Draagt jouw actie van net daaraan bij? Het biedt iedereen een frisse blik, een nieuwe kijk. En dan zie je opeens dat ene kwartje vallen, opeens voelt iemand de connectie met de kern van het probleem. Daar doe ik het voor, de connectie voelende mens.”

JE HEBT WERK,
PRIVÉ EN HET ZÉLF

BRUIKBAAR

Uiteindelijk gaat het bij elke interventie om de vraag ‘is het bruikbaar?’ Komen we waar we moeten zijn? De terugkoppeling daarop is ook een belangrijk onderdeel. Uiteindelijk is het de bedoeling om de verbetering duurzaam te laten beklijven. Dit soort trajecten hebben dus tijd nodig. Niet ieder MKB-bedrijf heeft een HR afdeling of zelfs maar een HR medewerker. Daar kom ik om de hoek kijken. Ik ga ervoor om directie en medewerkers handvatten te geven zodat ze zelfstandig hun inzet duurzaam kunnen behouden.”

kernbaar.nl

DUURZAME INZETBAARHEID

Gaat over mens en organisatie. Mens die energiek produceert en dit gemakkelijk volhoudt. Organisatie die continuïteit nastreeft.

INTERVENTIE

Een doelgerichte actie in de organisatie die medewerkers en management inzicht geeft in WAT te veranderen en HOE dit zelfstandig om te zetten naar de juiste oplossing.

DUURZAME INTERVENTIE

Dat elk individu zich energiek verbonden voelt om de gevonden oplossing te realiseren en te behouden met tevredenheid.

Door Karel Witteveen

GEZIEN OP DE WEEK VAN DE ONDERNEMER:

TWEE SPREKERS OVER WERKGELUK EN LEADERSHIFT

Gelukkig zijn in je werk of een manager die dat voor elkaar krijgt, dat zijn uitdagingen. Tenminste twee sprekers weten daar wel raad mee. Enige zelfreflectie is gewenst, want zonder motivatie komen we nergens.



ARJEN BANACH, **SIDEKICK DAGVOORZITTER**
‘STUUR OP OUTPUT EN CREEËR GELUKKIGE MEDEWERKER’

Hij is de sidekick van de dagvoorzitter op de Week van de Ondernemer: Arjen Banach, spreker, dagvoorzitter en Creatief Happiness Officer bij Cosis, een zorginstelling voor gehandicapten in Assen. Happiness, vitaliteit en energie, daar heeft Arjen wat mee. Eigenschappen die zeker raakvlakken hebben met duurzame inzetbaarheid. Voor zowel medewerkers als organisaties. Want geluk, energie en vitaliteit zorgen voor medewerkers, teams en organisaties die klaar staan voor nieuwe uitdagingen.

AUTONOMIE

Wat hemzelf energie geeft? Arjen Banach hoeft niet lang te denken: ‘Vrijheid. Kunnen doen wat ik wil en hoe ik dat wil doen’, vult hij aan. ‘Kijk, de ene dag is de andere niet, dat weten we allemaal. Als je dan in een vast keurslijf moet werken, komt er bij mij weinig uit mijn handen. Ik ga goed als ik zelf mag bepalen wat ik doe op een dag. Het is een vorm van autonomie’, vat hij samen.

VERBETERMETER

‘Je krijgt pas vitale medewerkers als je ze zelf verantwoordelijkheid geeft’, stelt Arjen Banach. Hij noemt als voorbeeld het IT-bedrijf Wortell in Lijnden. Daar hebben ze het managementteam afgeschaft. ‘Ze werken daar met zelfsturende teams die een grote mate van autonomie hebben. Zo hebben ze een VerbeterMeter ontwikkeld. Daarop kunnen collega’s aangeven wat ze anders zouden willen doen. De top 3 daarvan wordt altijd uitgevoerd door de directie. En het werkt: ze zijn uitgeroepen tot beste werkgever van 2017-2018’.

‘KIJK, DE ENE DAG IS DE ANDERE NIET,
DAT WETEN WE ALLEMAAL

VITALE WERKNEMERS

‘Organisatie moeten open staan voor veranderingen’, oppert Arjen Banach. ‘En, twee, zorg dat werknemers vitaal blijven’. Hiervoor is één vraag belangrijk: wat heb je nodig? Hoe wil jij je werk indelen? Een mooi voorbeeld is de Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid in België. Daar sturen ze op output. De medewerkers hebben volledige autonomie gekregen over de invulling van hun werk. De betrokkenheid is enorm gegroeid en de kosten zijn gedaald’, aldus Banach.

BORGING

Maar hoe borg je vervolgens als organisatie de veranderingen? 'Dat is een stuk lastiger', beaamt Arjen Banach. 'De terugkoppeling verloopt niet altijd goed. Bedrijven moeten daarvoor hun mindset veranderen. Dat is een. Daarna moeten ze de veranderingen op teamniveau aanpakken, zoals Wortell dat doet. Dan krijg je medewerkers die vitaal zijn, vol energie zitten en gelukkig zijn'.

VIJF TIPS DUURZAME INZETBAARHEID VOLGENS ARJEN BANACH

- Sta open voor autonome medewerkers
- Zorg voor goede balans werk en privé
- Pak veranderingen op teamniveau aan
- Laat medewerkers eigen werktijden bepalen
- Stuur op output



KOEN GONNISSEN: MAN MET EEN MISSIE 'NEDERLAND IS TOE AAN LEADERSHIFT'

Koen Gonnissen weet het zeker: het Nederlandse bedrijfsleven is toe aan 'leadershift'; een nieuwe leiderschapsstijl gericht op individu en team. Als partner van het Mentally Fit Institute en mental coach van bedrijven als Heineken, Achmea en ING, licht hij nader toe dit in zijn lezing Energize jezelf, je team en je organisatie. Portret van een bevlogen spreker.

CREATIEF DENKER

Een rugletsel verijdelde zijn jongensdroom: wereldkampioen tennis worden. Want op 17-jarige leeftijd speelde hij al in het nationale jeugdtennisteam in België. Hij ging Klassieke taalkunde studeren, zoals zijn vader graag zag. Terugblikkend zegt Gonnissen: 'Ik heb daar een brede culturele scholing door gekregen. Naast een rationele manier van denken. En een goede pen'. Tegelijkertijd wist hij dat hij met deze opleiding nooit iets zou doen: 'Ik ben te creatief om klassieke teksten te lezen en te doceren'.

SPORT EN BEDRIJF

Via een omweg kwam hij opnieuw in de sport terecht. Tijdens zijn dienstplicht gaf hij tennisles aan generaals. Later werden dat jonge talentvolle tennissers in België en daarbuiten. Verderop zijn sportcarrière leerde hij sportteams mentaal coachen. Hij kreeg een zoon en dit betekende wederom een carrièreswitch. Samen met partner Alain Goudsmet richtte hij het Mentally Fit Institute op dat zich toelegt op het mentaal coachen van sporters en managers.

VITALITEIT

Gonnissen introduceerde in Nederland vitaliteitsprogramma's voor het verbeteren van persoonlijke inzetbaarheid van werknemers. Managers lachten hem uit: wat krijgen we ervoor terug als bedrijf? 'Ik was twintig jaar te vroeg', zegt hij. 'Maar nu staan ze op de stoep. Want iedereen moet langer werken en oudere werknemers kun je niet zomaar lozen. Tijd voor leadership, een andere manier van werken met talentvolle professionals'.

LEADERSHIP

Gonnissen: 'Allereerst betekent dit dat jonge talenten niet meer voor een manager werken, maar met een manager. Ten tweede wordt er gewerkt in projectteams. Van korte of lange duur. Hierdoor moeten managers in korte tijd nieuwe teams leren formeren. Tegelijkertijd moeten ze de medewerkers uit hun comfortzone halen. Dit vraagt om persoonlijke coaching van medewerkers. Medewerkers die trouwens anders met werk omgaan dan voorheen: flexibel, vitaal en zinvol. En daarmee is de cirkel rond, want Gonnissen doet niets liever dan ontwikkelen van talent van persoon, team of organisatie: een man met een missie.

HET DREAMTEAMMODEL VAN KOEN GONNISSEN IN ZES STAPPEN

1. Formuleer gemeenschappelijk doel
2. Werk volgens een ethische code
3. Creëer onderling vertrouwen
4. Ontdek en benut talent
5. Zoek naar persoonlijke motivatie
6. Bepaal en manage functierollen en verwachtingen

OVER MKB-NEDERLAND

Het midden- en kleinbedrijf is de drijvende kracht achter de Nederlandse economie. Ondernemers durven risico's te nemen en creëren banen. Daarom moeten ze worden gefaciliteerd en niet worden gehinderd door onduidelijke of overbodige regels en eisen. Ruim een eeuw geleden is de Koninklijke Vereniging MKB-Nederland opgericht door ondernemers met een missie die nog steeds actueel is: een kansrijk ondernemersklimaat in Nederland. Ondernemers bepalen onze koers. Wij zijn de stem van ruim 170.000 leden.

Ga naar onze website: www.mkb.nl

BEDANKT VOOR HET LEZEN VAN TEAM MAGAZINE

COLOFON

Team Magazine is een uitgave van MKB-Nederland. Op de artikelen en beelden rust auteursrecht. Overname is alleen toegestaan met uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van MKB-Nederland. Neem voor informatie contact op via:
070 349 09 09 of bureau@mkb.nl

CONTACTPERSONEN

Iris Schuitemaker – schuitemaker@vnoncw-mkb.nl
Louis Peters – peters@vnoncw-mkb.nl
070 349 09 09 (secretariaat)

REDACTIE

Team Magazine is met veel betrokkenheid en plezier geproduceerd door De Ondernemer, onderdeel van De Persgroep.
De Team-redactie bestaat uit: Miranda Coehoorn,
Maarten van Druten, Didi Hoogerwerf, Eldert Kuiken 06 27062138,
Wim Oppelaar, Iris Schuitemaker, Louis Peters, Karel Witteveen.
Vormgeving: Devon Olenroot Infographic: Louman en Friso

HANDREIKING

De handreiking op de middenpagina is ontwikkeld in samenwerking met Cinop, Capgemini en MKB-Nederland.
Karina Rauh, Mabel Rijpkema, Peter IJsenbrant en
Raisa van Winden.