

# GRIP OP EIGEN REGIE

Eigenaarschap  
over  
duurzame  
inzetbaarheid



Van diabetes type 2 afkomen? Ga anders eten en meer bewegen. Een betere work-life balance? Kijk eens naar je agenda-beheer. De werkdruk inzichtelijk en bespreekbaar houden? Communiceer beter met collega's en leidinggevenden. In de toekomst je baan houden? Volg opleidingen en trainingen. Het is duidelijk: duurzame inzetbaarheid vergt vaak ander gedrag. Onmisbaar voor een succesvolle gedragsverandering zijn eigenaarschap en het vermogen om zelf de regie te nemen. De wetenschappelijke literatuur kent twee soorten eigenaarschap: 'formeel eigenaarschap' en 'psychologisch eigenaarschap'. Formeel eigenaar ben je van een voorwerp dat je hebt, een huis of een fiets bijvoorbeeld. Voor duurzame inzetbaarheid is het psychologisch eigenaarschap van belang. Hier gaat het om verantwoordelijkheid voelen. Mensen beschermen en verzorgen het doel, project, de opdracht of waarde waarvan zij psychologisch eigenaar zijn, ofwel: intrinsieke motivatie. In het werk hangt deze vorm van eigenaarschap samen met de mate waarin

iemand zelf controle kan uitoefenen. Hoe meer controle over het werk, hoe meer men dit als onderdeel van zichzelf ervaart. Daarnaast dragen de bekendheid met het werk – actieve participatie – en de mogelijkheden om te investeren in het werk bij aan psychologisch eigenaarschap.

## Eigen regie

De mate waarin mensen vervolgens handelen naar de verantwoordelijkheid die zij voelen, noemen we 'eigen regie'. Eigen regie en de daaruit voortvloeiende gedragsverandering ontstaan door de volgende vier stappen.

**Inzicht:** meestal ingegeven door urgentie ('mijn baan gaat verdwijnen' of 'ik kan het werk niet meer aan') of passie (een hobby of droom die iemand aanpakt om een andere weg in te slaan).

**Intentie:** de wil om nieuw gedrag te vertonen en het vertrouwen dit te kunnen én te mogen.

**Actie:** belangrijk hierbij zijn concrete en haalbare doelen.

**Volhouden:** belangrijk hierbij is directe

Werkgevers willen graag dat medewerkers 'eigen regie' en 'eigenaarschap' tonen als het gaat om hun gezondheid, vitaliteit en ontwikkeling. Wat wordt er eigenlijk bedoeld met deze begrippen? Waarom is dit nodig om te komen tot duurzame inzetbaarheid? En, de hamvraag: hoe krijgt u als werkgever uw medewerkers zover?



TEKST

**Kim Schumacher**

BEELD

**Studio Vonq**

feedback op de stappen die iemand zet om het doel te halen.

Kortom: om tot ander gedrag te komen, moeten mensen bewust of onbewust heel wat stappen zetten.

## Drie R'en

Tot zover de theorie. Hoe vertalen we dit nu concreet naar de werkvloer? Werkgevers en leidinggevenden kunnen de eigen regie van de medewerkers beïnvloeden met de drie 'R'en'. Niet van rust, reinheid en regelmaat, zoals we kennen van de opvoeding en verzorging van kinderen. Wel van richting, ruimte en ruggensteun. Richting: maak concreet wat er in de toekomst staat te gebeuren, op welke termijn dit wordt verwacht en welke gedragsverandering u verwacht van de medewerkers. Ruimte: stel geld en tijd beschikbaar aan de medewerkers om zich het nieuwe gedrag eigen te maken. Ruggensteun: laat de leidinggevenden de medewerkers ondersteunen bij de gedragsverandering en zorg voor de juiste houding van collega's en de juiste cultuur.



## Schaarste

Stel dat uw organisatie prachtige faciliteiten en een open cultuur kent, maar een aantal medewerkers komt toch niet in beweging? Mogelijk is er bij hen iets anders aan de hand dan simpelweg een gebrek aan daadkracht of urgentie. Misschien staan deze medewerkers zo in de overlevingsmodus dat zij geen bandbreedte hebben om op de langere termijn actie te ondernemen. Mensen die te maken hebben met bijvoorbeeld schulden, loonbeslag, een onveilige situatie of (extreem) hoge werkdruk, hebben al hun aandacht nodig om zonder kleerscheuren de dag door te komen.

Harvard-econoom Sendhil Mullainathan en Princeton-psycholoog Eldar Shafir leggen in hun zeer leesbare boek 'Schaarste' uit hoe een gebrek aan geld en tijd, maar ook aan liefde, slaap, vriendschap of veiligheid een denk- en gedragspatroon in gang zet waardoor mensen niet in staat zijn om tegenslagen het hoofd te bieden, verleidingen te weerstaan en hun gedrag

anderszins duurzaam te veranderen.

Een van de vele voorbeelden uit het boek betreft de therapieontrouw bij op zich goed behandelbare ziekten als diabetes en tuberculose bij met name het arme deel van de bevolking. De schrijvers laten zien dat mensen die leven in armoede, bijna al hun energie nodig hebben om te 'jongleren' met inkomsten en schulden. Zij hebben geen energie over om te werken, hun medicijnen in te nemen of zichzelf te ontwikkelen. Deze wetenschap geeft duurzame inzetbaarheid een ander startpunt. Voordat een medewerker daarmee aan de slag kan, is het nodig om bijvoorbeeld zijn schulden onder controle te krijgen of de werkdruk te verminderen. Pas daarna ontstaat er misschien ruimte voor eigen regie over duurzame inzetbaarheid.

## Kwetsbaar

Eigenaarschap en eigen regie zijn veelvoorkomend jargon als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Een *black box*

## Het begint bij inzicht en de wil om nieuw gedrag te vertonen



**Kim Schumacher** is als adviseur duurzame inzetbaarheid werkzaam bij AWWN

zijn deze begrippen niet (meer): we weten dat medewerkers alleen zelf de regie nemen als zij zich 'eigenaar' voelen, een bepaalde urgentie ervaren en het idee hebben dat zij zich anders kunnen en mogen gedragen. We weten ook dat eigen regie niet goed mogelijk is als zij (te veel) schaarste ervaren.

Als werkgever heeft u invloed op een aantal van deze randvoorwaarden. Zo kunt u faciliteiten beschikbaar stellen en zorgen voor richting, ruimte en rugsteun. Dan maakt u de gevraagde gedragsverandering echt mogelijk en de gevolgen van de ervaren schaarste bespreekbaar. Echt grip op eigen regie krijgen, is echter vaak een lastig en kwetsbaar proces dat men met kleine en voorzichtige stappen in een glazen miltje doorloopt. Genoeg stof dus voor een volgend artikel, waarin we zullen ingaan op de praktische betekenis van eigenaarschap en eigen regie en de praktijkervaringen van werkgevers op dit gebied. ●

# NETWERK

BEELD  
**Martin Waalboer**

Het AWWN-inspiratienetwerk werd onlangs ontvangen door gastheren **Geert Verhoeven** en **Jan Willem Menkveld** in het **FrieslandCampina Innovation Centre** in Wageningen. Natuurlijk ging het onder aanvoering van AWWN's **Harry van de Kraats** en **Gerard Groten** over belangrijke zaken zoals het pensioenakkoord, maar centraal stond de **inspiratiereis** die het netwerk in september naar **Londen** voert.



De netwerkliden werden in het **FrieslandCampina Innovation Centre** perfect ontvangen, wisselden ervaringen en lessen uit. Ook was er tijd om wat sfeerbeelden te maken, zoals deze met **Hans Blom** (ATOS), **Marjolein Otter** (AWVN), **Sjoerd Gunnewijk** (BP), **Jan Jaap Krijtenburg** (ANWB).



**Aart Slagt** (KLM Royal Dutch Airlines), **Jan Willem Menkveld** (FrieslandCampina), **Joyce Schaeffer** (AWVN) en **Ria van 't Klooster** (NRTO) waren present bij vorige inspiratiereizen van AWWN naar de noord-Europese hoofdsteden **Oslo**, **Stockholm**, **Tallinn** en **Helsinki**.

Het netwerk ging in op het vraagstuk van medewerkers met schulden, een groeiende kopzorg voor werkgevers. Het platform **Fikks.nl**, een initiatief van dienstverlener **Asito**, richt zich helemaal op het schuldenprobleem. **Ron Steenkuijl** van **Asito** verzorgde een presentatie voor het netwerk.



Ook was er gelegenheid voor een grondige kennismaking met **FrieslandCampina** en de vernieuwende activiteiten van het bedrijf op voedingsmiddelengebied. Op de foto **Reinier Rutjens** (WenB), **Joyce Schaeffer** (AWVN), **Aart Slagt** (KLM Royal Dutch Airlines), **Gerard Groten** (AWVN) en gastheer **Geert Verhoeven** (FrieslandCampina Innovation Centre).



De leden van het **AWVN-inspiratienetwerk** die in Wageningen acte de présence gaven. Van links naar rechts: **Sjoerd Gunnewijk** (BP), **Bianca Verdegaaal** (AWVN), **Jules van de Perre** (ABN Amro), **Joyce Schaeffer** (AWVN), **Harry van de Kraats** (AWVN), **Reinier Rutjens** (WenB), **Jan Jaap Krijtenburg** (ANWB), **Aart Slagt** (KLM Royal Dutch Airlines), **Ria van 't Klooster** (NRTO), **Jan Willem Menkveld** (FrieslandCampina), **Marjolein Otter** (AWVN), **Hans Blom** (ATOS), **Gerard Groten** (AWVN). Rechts gastheer **Geert Verhoeven** (FrieslandCampina Innovation Centre).

AWVN heeft twaalf vaste netwerken en daarnaast een aantal tijdelijke netwerken. De netwerken, van en voor leden, zijn regionaal of sectoraal georiënteerd, of gericht op een specifiek thema. Meer informatie op [www.awvn.nl](http://www.awvn.nl) onder 'netwerk'.