

PHILIP GEELKERKEN, DIRECTEUR CAOP:

# “Impact en betekenisvol werk; dat is waar het CAOP aan bij wil dragen”

Op de arbeidsmarkt verandert veel en snel. Mensen werken langer door en moeten hun best doen de snelle technologische veranderingen bij te houden. Ook in de publieke sector. In een nieuwe werkelijkheid is het CAOP het expertisepplatform waarop partijen elkaar vinden om arbeidsvraagstukken te beantwoorden. Het CAOP verbindt en stuurt op maatschappelijke impact. Het zorgt voor beweging. Dat doet het met advies, programmamanagement, onderzoek en ondersteuning rondom arbeidsvraagstukken. Hoe faciliteer en stimuleer je bijvoorbeeld een leven lang ontwikkelen en hoe ziet de arbeidsmarkt er over tien jaar uit? Vragen die het CAOP beantwoordt samen met partners in het veld.

Door Bert Nijveld

“Dee is dat we voortdurend het gesprek tussen werkgevers en werknemers en hun organisaties proberen te enthousiasmeren”, aldus een gedreven Philip Geelkerken over het CAOP. “Dat doen wij door rondetafelgesprekken, lunchbijeenkomsten en dergelijke te organiseren en vanuit onze leerstoelen onze expertise in te brengen.” De termen ‘verbinden’ en ‘naar elkaar luisteren’ zullen nog vaak vallen tijdens het gesprek dat wij met hem hebben. Hij ziet het dan ook als zijn persoonlijke missie de publieke zaak, waarvoor hij ook zelf al lange tijd en in diverse functies werkzaam is, te ondersteunen en vooruit te helpen. “Je ziet geïsoleerd van elkaar overal allerlei ideeën en initiatieven ontstaan om zaken op de werkvloer beter te laten verlopen; in het gemeentehuis, in de zorg, in het onderwijs, het is onze ambitie het gesprek daarover ook naar het landelijke niveau te tillen.”

## Publieke service motivatie

Mensen die voor publieke en maatschappelijke organisaties werkzaam zijn, doen dat vaak vanuit de intrinsieke motivatie een verschil te willen maken in de samenleving. “Ze willen

service bieden aan de burger, zorgen voor mensen, zorgen voor schone straten, kinderen iets bijbrengen, Nederland veiliger maken, maatschappelijke problemen oplossen. Zij willen dat hun werk betekenisvol is en impact heeft”, aldus Geelkerken. Uit onderzoek blijkt dat mensen die hun werk als zinvol en als belangrijk ervaren, over het algemeen tevredener zijn, meer betrokken en meer bereid zijn om zich in te spannen. Ze presteren beter. En juist die motivatie staat onder druk door de manier

waarop het werk soms georganiseerd is. “In de gezondheidszorg ageren medewerkers tegen de doorgeschootten registratieverplichtingen. In het onderwijs is men ontevreden over de grote werkdruk. Afgeschrikt door de negatieve beeldvorming solliciteren te weinig mensen naar functies in deze sectoren, waardoor personele tekorten ontstaan en de werkdruk verder toeneemt. Professionals geven aan het werk niet meer goed te kunnen doen terwijl ze juist verschil willen maken.”

Organisaties die het welbevinden én de prestaties van medewerkers hoog in het vaandel hebben staan, doen er volgens het CAOP goed aan om de intrinsieke motivatie van medewerkers om ‘het verschil te maken’ te ondersteunen en de ruimte te geven. Er zijn verschillende knoppen om aan te draaien:

**Inhoud werk:** zorg dat wat mensen doen, aansluit bij hun intrinsieke motivatie. Dus niet 40% administratieve handelingen doen terwijl wijkverpleegkundigen willen zorgen.

**Professionele autonomie:** zorg er ook voor dat werkenden zeggenschap hebben over de uitkomsten/resultaten van hun werk. Knip bijvoorbeeld taken niet zo op dat mensen niet meer het gevoel hebben daarover eigenaar te zijn.

**Werving & selectie:** appeleer aan de intrinsieke motivatie bij het werven van mensen of bij het aanstellen van leidinggevenden.

**Beloningsbeleid:** wees je bewust dat mensen met een intrinsieke motivatie om een verschil te maken in de samenleving niet alleen en niet altijd gemotiveerd raken door een financiële prikkel. Veel meer gaat het om het creëren van de omstandigheden waarin ze hun werk betekenisvol kunnen doen (opleidingen, goede regelstructuren).



*Philip Geelkerken: "Een leven lang ontwikkelen is urgenter en actueler dan ooit."*

### **Veranderende overheid**

Geelkerken stelt vast dat het publieke domein in hoog tempo verandert. "De technologie die een enorme impact heeft: werkzaamheden die vroeger handmatig werden uitgevoerd zijn nu geautomatiseerd. We moeten langer door werken; hoe houd je mensen een leven lang plezierig en gezond aan het werk? Een overheid die de ambitie heeft efficiënt en tegen lage maatschappelijke

kosten te opereren, waardoor het werkplezier van mensen in het gedrang komt omdat ze het gevoel hebben op die manier minder te kunnen bijdragen aan die betere samenleving waarvoor zij willen ijveren. Een overheid die in plaats van stuurt op basis van regelgeving, nu veel meer een regiefunctie heeft en in samenwerking met externe partners zaken realiseert. Dit brengt andere sturingsmechanismen met zich mee

en vraagt dus ook om een andere inzet van talenten: verbinding creëren, regie voeren, met andere spelers overleggen, in contact staan met de burger. Een (semi)overheid die zich realiseert dat het adagium 'vertrouwen is goed, controleren is beter' – en daarmee teveel als overdreven ervaren registraties hanteert en de werkvreugde van mensen afneemt – niet langer opgeld doet. Ik zie daar waar het de praktijk is minder te

**Mensen die hun werk als zinvol en als belangrijk ervaren, zijn over het algemeen tevredener, meer betrokken en meer bereid om zich in te spannen**

controleren en meer vertrouwen te geven, een organisatie groeit en bloeit. Organisaties moeten scherp definiëren welk resultaat ze verwachten van hun medewerkers, maar de weg waarlangs veel meer aan henzelf overlaten. Om dit soort zaken te laten landen op de werkvloer en ook echt te laten werken, moet je de mensen betrekken bij de organisatie van hun werk en veranderingen in samenspraak met hen invoeren. Daar draagt het CAOP graag aan bij.”

## “Organisaties moeten scherp definiëren welk resultaat ze verwachten van hun medewerkers, maar de weg waarlangs veel meer aan henzelf overlaten”

### Leven lang ontwikkelen

Waar het werk in de publieke sector verandert, is het belangrijk dat medewerkers mee veranderen. Ze werken vanuit de motivatie ‘iets’ bij te willen dragen aan het functioneren van de samenleving. Om die motivatie te behouden, is het nodig dat ze blijven werken aan hun eigen ontwikkeling. Geelkerken: “Een leven lang ontwikkelen is urgenter en actueler dan ooit. Door robotisering en digitalisering veranderen functies, nieuwe ontstaan, oude verdwijnen. De transparantie bij de overheid neemt toe. Dat vraagt om een ander type gedrag. Ik zie een enorme bereidwilligheid om daaraan mee te werken.”

Wie een diploma heeft behaald, is klaar om te starten, maar om inzetbaar te blijven is het noodzakelijk dat je je blijft ontwikkelen. Zowel werkgevers als werkenden dragen verantwoordelijkheid voor het realiseren van een goed functionerende arbeidsmarkt. Het moet vanzelfsprekend zijn om te blijven investeren in vaardigheden, innovatiekracht en

duurzame inzetbaarheid. Geelkerken: “In de kern gaat het er bij een leven lang ontwikkelen om dat een professionaal goed wordt en blijft in zijn huidige werk. En als dat werk ingrijpend verandert, verdwijnt of te zwaar wordt, dat hij zich andere vaardigheden eigen maakt waardoor hij inzetbaar blijft. Dit vraagt om professionalisering, wendbaarheid – het kunnen anticiperen op veranderingen – om mobiliteit – bewegen naar een andere functie als het niet meer past – om een leercultuur waarin het vanzelf-

sprekend is voor organisatie en medewerker om te investeren in continue ontwikkeling. Behalve via training en scholing ook door andere vormen van ontwikkelen zoals informeel leren. Daar valt nog best veel meer in te investeren. Het gaat daarbij minder om baanzekerheid, maar eerder om werkzekerheid en het zinvol kunnen bijdragen. Zowel van werknemerskant – de bereidheid je te blijven ontwikkelen – als van werkgeverskant – de bereidheid dat te faciliteren – is nog groei nodig.” Bovenal, benadrukt de CAOP-directeur, is het nodig dat leidinggevende en medewerker met elkaar in gesprek blijven. “Hebt het met elkaar over de te verwachten veranderingen en de mogelijkheden om hierin mee te gaan en te willen of om juist wat anders te willen. Het goede gesprek schept urgentie en biedt mogelijkheden voor maatwerk.”

### Integriteit.

Het CAOP organiseert 27 september, samen met VNG, IPO, de Unie van Waterschappen en de eigen Ien Dales

Leerstoel, weer de jaarlijkse Nacht en Dag van de Integriteit. “Wij vinden dit een heel belangrijk thema”, benadrukt Philip Geelkerken. “Integriteit is iets wat in het DNA van de organisatie moet zitten; iets wat je niet erbij doet, maar een levend onderwerp is, waar je steeds het gesprek over voert. Want niet alles is te ondervangen met gedragscodes en lijstjes met gedeelde waarden. Bespreek de dilemma’s waar je tegenaan loopt. Hoe kijk je er tegenaan? Wat is wijs of niet wijs? Goed voorbeeldgedrag helpt de integriteit levend te houden. Als CAOP hebben we de ervaring dat als leidinggevenden de dilemma’s waar ze zelf mee worstelen bespreekbaar maken, dit medewerkers helpt in hun eigen bewustwording.”

Integriteit is een element binnen de publieke sector dat extra inhoud geeft aan de beroepstrots en motivatie van medewerkers.” Geelkerken: “Datgene doen wat goed is, ook als niemand kijkt. Het is verweven met het personeelsbeleid en leiderschapsontwikkeling en van belang voor de hele organisatie. Het komt bovendien ook aan bod in de samenwerking met andere partijen. Daarom is het wenselijk dat integriteit geen apart thema is waarvoor de verantwoordelijkheid alleen ligt bij de HR-professionals. Beter is het, om het tot een integraal onderdeel te maken van de bedrijfsvoering. Dat voorkomt ook dat organisaties in een kramp schieten zodra integriteit een issue is.” Hij benadrukt dat – net als medezeggenschap, dat door sommige leidinggevenden als lastig ervaren wordt – integriteit een onderwerp is van voortdurende dialoog. “Ben je bereid naar elkaar te luisteren en elkaar serieus te nemen? Als CAOP brengen wij leidinggevenden en medewerkers, bestuurders en politiekverantwoordelijkheden samen rond deze thematiek.”