

# Visie op en ervaringen met Investors in People

## INTERVIEW MET AAD SCHOUTEN VAN ONZE LIEVE GASTVROUW ZIEKENHUIS

‘Investors in People vraagt werken vanuit visie en loslaten’, zegt Aad Schouten, directeur Human Resource bij het Onze Lieve Gastvrouw ziekenhuis (OLVG), over het gedachtegoed van Investors in People (IiP). Annet van de Wetering zocht hem op in zijn werkkamer in het ziekenhuis in Amsterdam. Resultaat: een twee uur durend gesprek met een bevlogen professional over zijn visie op en ervaringen met IiP.

### A. van de Wetering

#### *Hoe ben je in aanraking met Investors in People (IiP) gekomen?*

‘In mijn vorige baan in het Sint Antonius Ziekenhuis in Nieuwegein en Utrecht (Het Antonius) kwam ik voor het eerst met IiP in aanraking. In die tijd, rond 2000, veranderde de wereld van de ziekenhuizen snel en ingrijpend. Het ziekenhuis moest meer als bedrijf bestuurd worden, met behoud van de zo belangrijke “zachte” cultuurelementen. Een organisatie met heldere doelen en een (interactieve) verbinding tussen organisatie-doelen en medewerkers. We zochten naar instrumenten die elders met bewezen succes bij dergelijke veranderingen gebruikt zijn. Toen kwam IiP op ons pad. Een instrument dat prima bij onze doelstellingen paste. Voor ons telde ook het aanwezige bewijs van empirisch onderzoek dat na twintig jaar werken met IiP in Engeland is opgedaan. Daaruit blijkt dat het de arbeidsmotivatie van medewerkers en de effectiviteit van de organisatie verbetert.’

#### *Hoe zou je IiP omschrijven?*

‘IiP is een prachtig instrument voor organisatie-ontwikkeling. Een bedrijf met meer dan 3000 medewerkers ontwikkelen vraagt iets. IiP helpt om deze verantwoordelijkheid te dragen.’

#### *Kun je een voorbeeld geven wat het effect van IiP op de organisatie en haar medewerkers illustreert?*

‘Binnen het Antonie van Leeuwenhoek ziekenhuis noemden we het niet een IiP-project maar “Bedrijf naar je Hart”. Dit was de belofte aan de

medewerkers en IiP was het middel om daar te komen.

Bij de start van “Bedrijf naar je Hart” communiceerden we volop over de doelstellingen van het ziekenhuis. Daarvoor ontwikkelden we zelf een vragenlijst die breed in de organisatie verspreid werd. Daaruit bleek dat 22 procent van de medewerkers geen flauw idee had wat de organisatie-doelstellingen waren. Het idee ontstond om de organisatie-doelstellingen op te hangen aan vier thema's die weergegeven werden in vier foto's en op posters verschenen. Het jaarplan van iedere afdeling werd vervolgens ook opgehangen aan deze vier thema's: “wat draagt deze afdeling bij aan...”. Per afdeling verscheen ook een poster met het eigen jaarplan. Door deze posters ontstond inzicht in wat iedere afdeling bijdroeg aan het geheel. En dan rolt de bal door. De directie schreef stukjes voor het intranet. Verhalen over best practices verschenen in het personeelsblad. Na twee jaar namen we de meting middels de vragenlijst weer af en waren er significante verbeteringen zichtbaar. Het percentage in de categorie “natuurlijk weet ik dat” steeg met 11 procent. Binnen mijn huidige werkzaamheden in het OLVG gebruik ik IiP voor de visie op werkgeverschap want voor de (toekomstige) medewerkers willen we een excellente werkgever zijn. Of we dit zijn meten we elke twee jaar door het afnemen van een vragenlijst. Verder ben ik op dit moment projectleider bij de aanscherping van ons besturingsmodel. Het besturingsmodel bestaat uit businessunits met elk een eigen unitvoorzitter, ondersteund door een bedrijfsleider. In het aangescherpte model is geactualiseerd wat ieder van elkaar in zijn functie mag en kan verwachten. Er is een overleg tussen betrokkenen van de unitvoorzitter, bedrijfsleider en afdelingsleiders ingesteld. Zodat er van beide kanten informatie en ideeën gedeeld worden en bekend is wat er leeft binnen de unit en binnen het OLVG. Dan handel ik vanuit mijn kennis en ervaring met IiP. Met name in dit geval ingegeven vanuit de indicator leiderschaps- en managementstrategie die aangeeft dat managers begrijpen hoe ze

medewerkers dienen te leiden en ontwikkelen en medewerkers weten wat managers doen.’

*Waar werd je in het werken met IiP getriggert of eventueel op de proef gesteld om conform de uitgangspunten te (blijven) handelen?*

‘In de beginfase bij het Antonius van Leeuwenhoek was het zoeken naar hoe mensen voor het werken met IiP konden worden gemobiliseerd. Daar zijn we gestart met de focus op de 30 procent van de organisaties die het leuk vonden om met behulp van IiP aan “Bedrijf naar je Hart” te werken. Deze koplopers straalden na enige tijd bepaalde trots hierover uit, zodat anderen ook wilden gaan meedoen. Een andere trigger vormden momenten met de raad van bestuur als opdrachtgever voor het project “Bedrijf naar je Hart”. Zij wilden bijvoorbeeld al nieuwe projecten op dit terrein starten terwijl “Bedrijf naar je Hart” nog niet afgerond was. Het gevaar was dat dit project de eind-



Aad Schouten

#### **Aandacht voor Gezondheid en Betrokkenheid in IiP Vitaal en Gezond**

##### ***Wat is IiP Vitaal en Gezond?***

IiP legt een verbinding met gezondheid (combinatie van de ervaren fysieke en mentale gesteldheid en vitaliteit) en betrokkenheid van medewerkers. De optelsom hiervan is het aandachtsgebied ‘IiP Vitaal en Gezond’, de nieuwste ontwikkeling van IiP. Ontwikkeling en opleiding plus Vitaal en Gezond resulteren in langetermijninzetbaarheid van de belangrijkste bron van succes, de medewerkers.

##### ***Hoe werkt IiP Vitaal en Gezond?***

Centraal staat de beleving van de medewerkers, die met documenten en interviews boven tafel wordt gehaald. De gesprekken en documentanalyse geven een goed beeld van de stand van zaken op het gebied van:

- ondersteunend management;
- een ondersteunende cultuur;
- aandacht voor werk-privébalans;
- aandacht voor stressmanagement;
- versterking van gezondheid en betrokkenheid.

##### ***Wat levert ‘IiP Vitaal en Gezond’ op?***

De aandacht voor gezondheid en betrokkenheid gaat goed samen en heeft overlap met de investering in opleiding en ontwikkeling. Het effect zit in reductie van verzuim en lagere kosten voor werving en selectie van nieuwe mensen. Dit bovenop en naast de belangrijke aspecten van motivatie en loyaliteit, het blijven boeien en uitdagen van mensen, positieve houding en gedrag, kwaliteit van werk en productiviteit. Uiteindelijk leiden deze tot medewerkers die nu en in de toekomst met plezier de uitdaging van het werk aangaan en uitstekend presteren. En zo het kloppen-de hart vormen van een excellente organisatie.

streep niet ging halen of dat we te veel van onze mensen zouden vragen. Ook heeft de raad van bestuur weleens gevraagd of ik een presentatie van hen wilde overnemen. De impact als een bestuurder zelf zijn verhaal houdt voor zijn medewerkers is natuurlijk veel groter dan als ik dat doe. Dat zijn momenten geweest waarop er kritische gesprekken met elkaar waren.

Verder heb ik geleerd om werken met IiP niet een project te noemen. Bij medewerkers ontstaat dan het gevoel dat er iets boven op hun werkzaamheden komt. Terwijl het niet om uitvoering van de werkzaamheden voor de erkenning van IiP gaat. Het gaat er juist om dat IiP het bereiken van het gewenste resultaat gemakkelijker en leuker kan maken. Het Antonius van Leeuwenhoek heeft overigens in 2009 wel de IiP-erkenning behaald, wat een mooie externe erkenning was.

*De visie van IiP ontwikkelt zich door en sinds kort is er ook de aanvulling van IiP Vitaal en Gezond. Vitaal en Gezond werkt niet vanuit ‘ziekte en verzuim’ maar geeft juist preventief aandacht aan inzetbaarheid en motivatie van medewerkers. In hoeverre is preventie iets om je als organisatie druk over te maken?*

‘Hier ligt voor mij een grote verantwoordelijkheid voor de organisatie. Echter door te werken vanuit en aan de uitgangspunten van IiP draag je hier automatisch al aan bij. Als je namelijk aan de standaard van IiP voldoet, is effect op het verzuim en resultaten van de organisatie al zichtbaar. Dat kan niet anders want de symptomen die vaak onder verzuim zitten pak je aan met IiP.’

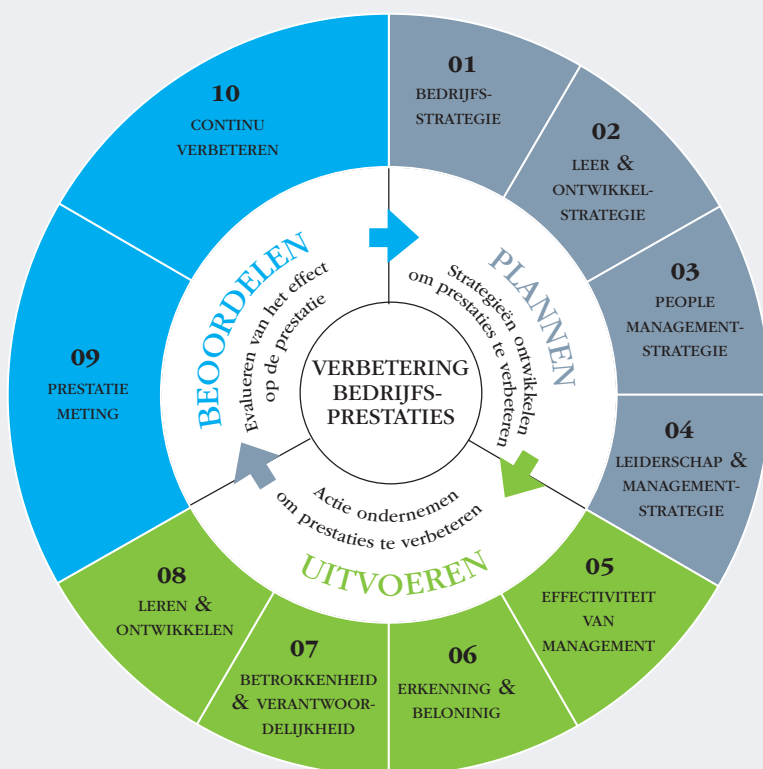
**Investors in People (IiP)****Wat is IiP?**

Een visie die uitgaat van het verbeteren van de bedrijfsresultaten door doelgericht te investeren in de mensen.

- Voor werkgevers is het belangrijk dat er inzetbare, capabele en gemotiveerde mensen werken in hun organisatie. Mensen die enthousiast zijn, betrokken zijn en begrijpen waar de organisatie heen wil en die daar hun bijdrage aan leveren. Het vraagt de bereidheid tot werken vanuit vertrouwen en openheid van iedereen.
- Mensen werken daarentegen ook graag voor een organisatie die begrijpt wat zij willen en kunnen. En die in staat is de richting van hun team en de totale organisatie te vertalen naar hun rol. Organisaties die mensen stimuleren en helpen om zich te ontwikkelen.

**Hoe werkt IiP?**

IiP heeft tien ontwikkelindicatoren die inzicht geven in de mate waarin de ontwikkeling en doelen van organisatie, team en individu op elkaar zijn afgestemd. Middels een organisatie-assessment kan een organisatie onderzoeken in hoeverre ze strategische doelen al vertaalt naar de medewerkers in de organisatie. En in welke mate de organisatie medewerkers al stimuleert en ondersteunt in hun persoonlijke ontwikkeling. Zo worden aandachtspunten zichtbaar waar doelgericht aan gewerkt kan worden. Organisaties kunnen volgens een eigen plan deelnemen aan het IiP-ontwikkelprogramma. Maatwerk en de eigen behoefte, visie en ambities staan daarin centraal.

**Wat levert het op?**

Onderzoek laat zien dat het investeren in de motivatie en het uitdagen van medewerkers leidt tot versterking van inzet, betrokkenheid en resultaat. Dit effect is merkbaar op zowel korte als lange termijn. Organisaties kunnen aan de omgeving laten zien dat zij werken met het IiP-programma en zij kunnen geaccrediteerd worden als 'IiP' en daarvoor een internationaal keurmerk als erkenning ontvangen. De accreditatiestatus houdt in dat de organisatie op alle tien ontwikkelindicatoren stabiel en consistent is en zich positief ontwikkelt.

**Wat is voor jou het waardevolste inzicht vanuit het gedachtegoed van IiP?**

'Dat is toch wel de verbinding tussen de individuele medewerker en de doelstellingen van de organisatie die IiP creëert. Het is mooi als je als medewerker weet waar je het voor doet. IiP maakt inzichtelijk hoe de eigen rol bijdraagt aan de afdeling en vervolgens aan de organisatie. Op deze manier krijgt iedereen werk meer betekenis.'

**Wat kan volgens jou IiP voor de zorgsector betekenen?**

'Werken met het gedachtegoed IiP kan veel betekenen. In de zorg verschuift de focus richting het managen en beheersen van een organisatie. Hierdoor komen de eigen verantwoordelijkheid en mogelijkheden van medewerkers om bij te dragen aan de doelen van de organisatie in het gedrang. Dat heeft impact op motivatie en betrokkenheid van medewerkers en dus op productiviteit en kwaliteit van de zorg. Ik zie dat op veel plaatsen in de zorg gebeuren. Een eenzijdige focus op efficiënt handelen, sturen op kosten, registreren van tijd maakt dat een medewerker het gevoel verliest waarvoor hij in de zorg is komen werken. Waar komen medewerkers elke dag hun bed voor uit? IiP kan het terugbrengen tot de common sense "waar doen we het allemaal voor". Met IiP kan de leiding de verbinding tussen organisatiedoelen en medewerkers terugbrengen en versterken. Duidelijkheid in afspraken en taken biedt de ruimte om vervolgens los te kunnen laten. Loslaten kan alleen vanuit visie plaatsvinden. IiP kan bijdragen aan het maken van keuzes naar de toekomst toe en geeft daardoor grip. IiP kan echter in handen van "managers" zijn doel voorbijschieten. De valkuil is aanwezig dat zij IiP als een instrument ter controle en beheersing gebruiken. Het pakt beter uit in handen van "leiders" omdat zij IiP vanuit hun visie gebruiken, zoals het volgens mij ook bedoeld is. Ter afsluiting uit ik graag mijn wens naar IiP om het behalen van de (internationale) erkenning minder op de voorgrond te plaatsen. Het te veel presenteren van IiP als keurmerk doet afbreuk aan de waarde van IiP als instrument voor organisatieontwikkeling. Kortom, IiP is een mooi instrument dat zich van mij nog meer als zodanig mag profileren.'

**Informatie over de auteur**

**Annet van de Wetering** is werkzaam als senior consultant bij TNO Management Consultants en erkend Investors in People adviseur.

Voor meer informatie over Investors in People kunt u terecht op de website van IiP ([www.iip.nl](http://www.iip.nl)) of kunt u zich wenden tot Wil Swinkels, directeur IiP Nederland, [swinkels@iip.nl](mailto:swinkels@iip.nl).