

EVERT HATZMANN

HOUD JE FEED BACK!



**Eindbaas over je werkgeluk
met het omgekeerde
functioneringsgesprek**

Houd je feedback!



HOUD JE FEED BACK!

Eindbaas over je werkgeluk met het
omgekeerde functioneringsgesprek

EVERT HATZMANN



Uitgever: S2uitgevers

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem

Correctie: Edwin den Os

Vormgeving: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp^{lid bno}

Illustraties: Dideke Ros

Concept en content bijdrage: Simon van Esch

Foto auteur: Ilona van Egdom Fotografie

Pre-support: Jesse Vermeulen

Boekbewerking de Job Reflector: Raymond Gerritsen

Druk en afwerking: Tipoprint BV

ISBN 978-94-92528-48-3

NUR 807

Copyright © Evert Hatzmann, 2020

Als je dit boek onder de scanner of het kopieerapparaat legt, vraag je dan even af of dit recht doet aan alle uren werk die aan dit boek zijn besteed. Het overnemen van kleine stukjes tekst voor gebruik in kleine kring is geen probleem. Bedrijven, overheids- en onderwijsinstellingen die een deel van de tekst willen kopiëren kunnen een bijdrage overmaken aan Stichting Reprorecht. Twijfel je hierover of wil je foto's of (delen van) dit boek overnemen voor commerciële doeleinden, neem dan contact op met de uitgever.

www.S2uitgevers.nl

INHOUD

- 1. I CAN'T GET NO JOB SATISFACTION** — 9
 - Performancegesprekfrustratie — 9
 - Gewoon niet durven komen — 11
 - Stoempen en afhaken — 12
 - Loonslaven en zelfregie — 14
 - Werken aan leuk en nog leuker werk — 16
 - Instrumenten en gereedschap — 18

- 2. DE ROZE DISNEY-WOLK** — 21
 - Het echte werk — 21
 - 'Zie mijn selfie' — 25
 - Aerodynamische snelwaarheden — 27
 - Zelf opstarten, uitwerken en opleveren — 27
 - To do'tje 1 — 30
 - To do'tje 2 — 31

- 3. CLOWN BASSIE EN HET APPLAUS VAN JE MOEDER** — 33
 - Bassie's wijze werkwoorden — 35
 - Domweg dingen doen om druk mee te zijn — 36
 - Zichtwerk van maakmillennials — 38

Je excuses zijn je limieten — 40
Zuigtabletten en bruistabletten — 43
Zzp'ers met een vaste betrekking in de op-verzoek-
economie — 44
To do'tje — 46

4. DOEN, LATEN EN LATEN DOEN — 49

Werken is meer dan geld verdienen — 51
Input inspireert bij output — 52
Pareto en de gouden uurtjes — 54
Monitoren op keiharde knaken — 56
Leuk werken aan een kl*tekus — 58
Look before you leap — 59
To do'tje — 62

5. APIES EN DE KERSTBOOM — 65

De ROZJBF-methode — 67
Roze olifanten en paarse krokodillen — 69
Piek performance — 70
Het Piek-model — 72
Bewustwording en zelftuchtiging — 76
To do'tje — 78

- 6. GROTE TO DO:
DE JOB REFLECTOR** — 79
- Hoe scoor je op Motivatie-killers? — 80
 - Hoe scoor je op Motivatie-kicks? — 84
 - Jouw score op Motivatie-kicks — 89
 - En op betrokkenheid? — 90
 - Periodiek — 93
 - Mee naar Het Goede Gesprek — 93

- 7. HET GOEDE GESPREK** — 95
- Reflectie is a different cookie — 96
 - Ze zien toch wel dat ik waardevol ben? — 97
 - Idealiter uitmonden in affectief organisatievertrouwen — 99
 - Regisseer je eigen beleving — 100
 - Kom niet met gewauwel — 102
 - Een heldere gespreksstructuur — 103
 - To do'tje 1 — 105
 - To do'tje 2 — 106

- 8. WOORDEN EN DADEN** — 107
- Vertrouwen is niet voor watjes — 108
 - Het winnen van vertrouwen — 109
 - Werken aan je zelfvertrouwen — 110
 - To do — 112

9. BACON AND EGGS — 115

Scoren met kokkerellen — 116

Kijken, testen, proeven en voelen — 118

Swipen en cherrypicken van gigs en kicks — 121

De 'daar-ben-ik-niet-voor-opgeleidgedachte' — 122

Competenties, eigenschappen en effectief
gedrag — 123

To do'tje — 128

10. EINDBAAS OVER JE BAAN — 131

Gigs binnenhengelen met baancomponeren — 131

Schrappen, overdragen en erbij halen — 133

Tips en tricks voor jobcrafting in uitvoering — 134

Basicraftacties — 135

21st century skills — 136

Twee lessen in netwerken — 139

To do'tje — 141

11. DURVEN OF DE WAARHEID — 145

Een toetje en een spelletje — 146

Pepertjes, kontjes, lurven en kiemen — 148

Afspraak — 149

OVER DE AUTEUR — 153

BRONNEN JOB REFLECTOR — 155

1. I CAN'T GET NO JOB SATIS- FACTION

'It doesn't make sense to hire smart people and tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do.'

– Steve Jobs

Performancegesprekfrustratie

Het zijn echt niet de minsten die mij op het idee gebracht hebben om een boek te schrijven over performance- of functioneringsgesprekken voeren met je leidinggevende. Ik ben ertoe aangezet door een paar akelig slimme gasten uit mijn bedrijf. Allemaal mannen en vrouwen die ten minste één academische graad hebben; er is er zelfs één bij met maar liefst drie afgeronde wetenschappelijke studies.

In het werkveld werd ik aangezet tot schrijven door al die mensen die zo slim en hard werken. Stuk voor stuk barstend van het zelfvertrouwen. Mannen en vrouwen van jong tot oud, met allemaal dezelfde vragen: Wat moet ik in godsnaam met een performancegesprek? Hoe moet ik erin gaan bij het tweegesprek met mijn leidinggevende? Waarbij het hen echt geen ene moer uitmaakt of zo'n gesprek met hun manager nou een functioneringsgesprek, een tweegesprek, een bila, een beoordelingsgesprek, een voortgangsgesprek of een performancegesprek wordt genoemd. Lekker boeien verder. Voor hen zijn en blijven het gesprekken waar je al ruim van tevoren tegen opziet, en waar je naartoe gaat met het gevoel dat je een uitwedstrijd speelt. Eentje waar je al voor je eraan begint met 0-1 achterstaat.

Eenmaal mijn blik gericht op die performancegesprekfrustratie kwam er meer los. Al rondvragend bleek de dochter van mijn beste vriend, 29 lentes jong, ambitieus en meer dan gewoon goed in haar werk als facilitymanager (en let wel: mondig als geen ander) als een berg op te zien tegen zo'n functioneringsgesprek dat nog moest gaan plaatsvinden. Want: '(...) geen idee wat ik te horen krijg, geen flauw benul wat er van me verwacht wordt. Ik heb nu al de zenuwen ...'

Gewoon niet durven komen

In mijn eigen bedrijf ook zoiets, met Simon, die bolleboos met drie academische graden. En streetwise is hij ook nog, hè. Hij heeft in zijn jongere jaren zo'n beetje alle kroegen van Groningen, Zwolle en Utrecht gezien en heeft overal als laatste het licht uitgedaan. Die slimbo durft mij (en heus, zo heel bazig ben ik nu ook weer niet) niet aan te spreken als het over zijn werkrelatie met mij gaat. Hij vindt dat ie er met z'n 35 jaar geld bij moet hebben, dat zijn salaris niet meer marktconform is. Heeft een vergelijking gemaakt met de beloning van zijn partner, casemanager in de zorg, en op 40 uurs basis zit hij daar ver onder. Hij durft met z'n verhaal, met wat hem dwarszit over geld, dus niet bij me te komen.

Even voor het volledige beeld: Simon en ik gaan regelmatig stappen in Utrecht, we reizen samen door Europa en we zetten als het even kan samen elke hoofdstad in het buitenland op z'n kop. Vaak genoeg doorgezakt samen, regelmatig samen naar FC Utrecht geweest en meer dan eens samen op het station staan wachten op de eerste ochtendtrein die ons naar huis kon brengen. Maatjes zijn we. Of, zoals hij het verwoordt: partners in business en in crime.

Niet durven komen die vent dus, gewoon niet durven komen. Niet die drempel over durven stappen om bij mij aan te kaarten waar het voor hem aan schort. Wel zijn onvrede lekken bij een collega van wie hij wel had ingeschat dat die het verhaal bij mij zou droppen. Wat inderdaad ook gebeurde. Dus ik op Simon af en de boel met hem besproken,

beetje handjeklap gedaan totdat we eruit waren over een flink verhoogd salaris en zijn wrevel daarmee godzijdank was weggenomen. Hij blij, ik blij en wij allebei weer lekker aan het werk. Belt die wijsneus me 's avonds op en zegt hij: 'Is wel heel raar toch? Dat als het over jezelf gaat, dat als je voor jezelf moet gaan halen waar je recht op hebt, dat je dan schroom hebt? Dat je dan gewoon niet durft. Dat ik dan in al mijn onvrede niet verder kom dan denken dat die Hatzmann het toch zelf ook wel zal zien, en dat-ie dergelijke zaken toch wel vooraf en uit zichzelf zal regelen? Vreemd wel, zo'n drempel die je dan voelt ...'

Stuurt hij me de volgende dag een kort appje: 'Eef, ik heb last van een goed idee: wat zou je ervan zeggen als we een tool gaan ontwikkelen om al die mensen mee te helpen om het Goede Gesprek te voeren; als het ware het omgekeerde performancegesprek. Een instrument waarmee je je eigen baanbeleving met alles erop en eraan in kaart brengt. Dat je een uitkomst oplevert die je meeneemt onder je arm als je in gesprek gaat met je leidinggevende. Doe ik de toolontwikkeling met m'n team, schrijf jij er je nieuwe boek over.'

Stoempen en afhaken

Nou ja, en zo is het gekomen. En door het verhaal dat Merel, de vrouw van Simon, me een maand later vertelde tijdens de kerstlunch. Merel, casemanager in de zorg dus, kon me haarfijn vertellen waar het er bij haar aan schort bij het halen en brengen van werk. Oh zeker, meer dan genoeg tweegesprek-

ken. Er wordt genoeg gedeeld en besproken met haar teammanager. Maar verder: autonomie op nul komma nul. Ze krijgt geen ruimte om in te brengen hoe en wanneer ze wil werken; ze krijgt geen gehoor als ze aangeeft dat ze er ook ander werk binnen het team bij wil doen. Noppie, nada interesse in haar werkelijke wel en wee, laat staan in haar ideeën voor verbeteringen en innovaties. Wel een hoop gesprekken over het werk zelf, maar geen moment aandacht voor Merels werkbeleving. Niemand die thuis geeft op haar signalen over werkdruk, slecht slapen en oververmoeidheid, niet bij de hr-mensen en evenmin bij het hogere management. De roosters moeten gevuld en de diensten moeten worden gedraaid, en dat is het. Ja, dan kom je als zorgorganisatie gerust wel op een ziekteverzuim van ruim 10 procent. Dat is niet zo moeilijk, daar hoeft je geen raketgeleerde voor te zijn.

Merel kwam ook aan de beurt. Ze moest ongewild, na maandenlang stoempen, afhaken. Lag er ruim drie maanden uit met een burn-out. Snel nadat ze opgeknapt was, is ze ook opgestapt. Nu verricht ze haar diensten bij een zorgverlener die het wel snapt. Die naar haar luistert en haar de ruimte geeft om haar werk in te vullen op haar manier. Bij wie ze wel kan aangeven wat ze wil met het inroosteren van werkuren. Een werkgever die, om het maar even in Van Gaal-terminen uit te drukken, wel uitgaat van de totale mens. Een zorgbedrijf waar je bij binnenkomst direct een fraaie zwart-witposter opvalt van Steve Jobs, met daarop zijn quote 'Het heeft geen zin om slimme mensen in te huren en hen te vertellen wat ze moeten doen; wij huren slimme mensen in zodat zij ons kunnen vertellen wat wij moeten doen.'

Slimme bedrijven hebben slimme leiders die het werkelijk onbegrensde vermogen hebben om mensen in te huren die veel slimmer zijn dan zij zelf; die hen met assertief, creatief en innovatief denken en handelen voortstuwten en vooruit helpen.

Loonslaven en zelfregie

Vanwege Simon dus, en vanwege Merel en voor al die vakmensen die in dienst bij een werkgever de autonomie willen ervaren die hun zzp-maatjes hebben. Voor hen heb ik *Houd je feedback!* geschreven en voor hen is de Job Reflector ontwikkeld. Zodat ook de net wat minder slimme leiders van ons, 'loonslaven', gaan begrijpen wat we verstaan onder 'zelf regie nemen over ons werk'. Omdat het voor zowel jou als voor de organisatie waar je voor werkt kwalijk is als je, onbedoeld en ongewild, in je privéomgeving gaat lopen morren. Omdat er twee verliezen als je je talenten niet kunt benutten en voor jou het gras bij de burens groener lijkt.

Zonde toch, als al die kennis en al dat talent verloren gaan? Zonde van je energie ook, want de oplossing vind je echt niet bij een nieuwe werkgever. Daar loop je tegen dezelfde 'in-de-waan-van-de-werkdagellende' en 'ik-wacht-wel-tot-er-iemand-naar-mij-toe-komtproblemen' aan. Nog een geluk bij een ongeluk dat werkgevers er inmiddels zelf ook achter komen dat de oldskool performance- en functioneringsgesprekken achterhaald zijn. Simpelweg omdat ze niet meer passen bij het samenwerken in het derde decennium van de

eenentwintigste eeuw. Logisch daarom dat er leiders zijn die mij vragen stellen over wat er voor hun organisatie inzetbaar is voor Het Goede Gesprek met hun medewerkers over hun zelfregie op het werk.

Het kan geen toeval zijn dat er kort voor de uitgave van dit boek een helder rapport over de noodzaak van autonomie op het werk is verschenen. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) heeft als onafhankelijk adviesorgaan *Het betere werk* opgesteld. De WRR informeert en adviseert over sectoroverstijgende vraagstukken die grote impact hebben op de samenleving. De adviezen zijn gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek.

Grip op het werk is het centrale thema in *Het betere werk*. Zo blijkt dat bijna de helft van de werkenden in ons land een gebrek aan autonomie ervaart. Bedrijven en instellingen halen lang niet altijd het beste in mensen naar boven. Hoewel veel werkenden sociale steun ervaren op het werk, ook in vergelijking met andere landen, scoort Nederland tegelijkertijd hoog als het gaat om spanningen op de werkvloer. Onder meer publieke professionals, werkzaam in het onderwijs, in de zorg of bij de politie, ervaren te weinig grip op het werk. Terwijl juist autonomie een belangrijke buffer is tegen intensivering. Het gebrek aan grip op het werk houdt deels verband met het toenemende aantal mensen met burn-outklachten (17,5 procent van onze beroepsbevolking). Daarnaast benoemt de WRR dat maar liefst de helft van alle verzuimdagen in Nederland verband houdt met het werk zelf!

Werken aan leuk en nog leuker werk

Dit boek is er voor alle Simons en Merels. Voor de loodgieters, secretaresses, hr-functionarissen en accountmanagers van deze wereld. En voor alle managers die zelf ook eindbaas over hun werk willen zijn, die zélf de regie willen voeren over hun performancegesprekken met hun leidinggevende. Met een beetje goede wil pakt een enkele CEO het mee. Ook voor hem is het niet verkeerd het initiatief te nemen en met zijn stakeholders te reflecteren op zijn job.

Een boek met een tool en de tips en tricks voor de regietechnieken in je omgekeerde performancegesprek dus. Voor werkers, voor al die mannen en vrouwen die willen werken aan (nog) meer *job satisfaction*. Die term zul je al lezend nog wel vaker tegenkomen. Het woord 'werkgeluk' krijg ik namelijk niet uit mijn strot, laat staan uit mijn pen. Wat een Disney-term is dat zeg; alsof er allemaal tovenaars en lieve feetjes om je heen komen lopen om jou een beetje werkge-lukkig te maken. Disney-figuren die zich 'werkgelukscoach' noemen en die dan elke werkdag met een twinkelstokje een gelukzalige glimlach op je gezicht komen toveren. Nee, dat gaat me echt niet lukken met dat woord 'werkgeluk'. Hoewel ik er ook vóór ben om dat wat in het Nederlands kan ook in mijn moerstaal te schrijven, heb ik in *het Groot Woordenboek der Nederlandse Taal* een goede vertaling voor *job satisfaction* niet kunnen vinden. Er is geen Nederlands woord dat aan-geeft dat je in je werk eerst iets gepresteerd moet hebben om daarna een endorfineboost te kunnen ervaren.

Ik heb *Houd je feedback!* geschreven voor medewerkers die het heft in eigen handen willen nemen. Die willen weten hoe je je kicks haalt uit datgene waar je het grootste deel van je leven druk mee bent: met je werk. Een boek voor doeners dus, voor werkers die willen weten hoe je werkt aan leuk en nog leuker werk. Die willen weten hoe je vanuit een helicopterview aan *job control* doet, hoe je je werkbeleving onder de loep neemt en aansluitend verhoogt. Kortom, voor werkers die het inzicht willen hebben in wat er bij komt kijken om de stap te zetten van een hobbelbaan naar een baan als intrapreneur, een baan als ondernemer binnen de onderneming. Een boek gericht op meetbare belevingswinst, met opbrengsten als: je veiliger en meer vertrouwd voelen op het werk, de intense ervaring als uitdagende klussen lukken die bij je passen, en de succesbeleving zoals die voortkomt uit het werk zelf (waarbij ik je nog ga uitleggen wat dat dan zoal in mag houden). Gericht op het krijgen en ervaren van meer eigen verantwoordelijkheid. Op autonomie. Op een zelfgekozen balans tussen werk en privé, passend bij je huidige levensfase.

Regisseur worden over je *job satisfaction* moet je wel zélf doen, daar ga ik je echt niet mee helpen. Waar ik je wel mee kan helpen, is met het doorprikken van die roze wolk. Die cloud met al die werkgerelateerde schijnblijdschap op social media, met al die like-duimpjes en al die posts met 'trots op'. Ik zal je in ieder geval uitleggen waarom die nu juist averechts werken als je de échte kicks uit je werk wilt halen. Zoals een timmerman een hamer nodig heeft, een arts een stethoscoop, een elektricien een spanningsmeter en een

chirurg een scalpel, zo heb jij om de regie over je werkbeleving te voeren eveneens gereedschap nodig. Om die reden heb ik de Job Reflector voor je opgenomen in dit boek. Een instrument waarmee je vaststelt hoe blij je nu eigenlijk bent met je werk. Om te kijken of bij jou de motivatiemetertjes wel voldoende uitslaan.

Instrumenten en gereedschap

En mocht je besluiten aansluitend te willen gáán voor je werkbeleving, dan heb ik het Goede Gesprek voor je in de aanbieding. Een praktische gespreksmethode met handige trucjes waarmee je met je baas, je manager of je teamcollega het voor jóu Goede Gesprek kunt voeren. Op jouw initiatief. Over wat de uitkomsten zijn van jouw reflectie op jouw werkomgeving en op het werk zelf. Met uitkomsten die je hebt verkregen door een minuut of tien aan de slag te zijn geweest met de Job Reflector. Zodat jij initiator bent en jij onderbouwd kunt benoemen welke schuifjes je verder omhoog wilt hebben en wat daarvoor voor jou moet gaan gebeuren. Met het opgenomen reflectie-instrument kijk je naar het nú, naar hoe je je werk nú ervaart en waar je het nú over wilt hebben. De Job Reflector is daarmee jouw persoonlijke *conversation starter*.

Oké, en hoe werkt die Job Reflector dan? Aan de hand van een compacte set gevalideerde stellingen geef je verderop in dit werkboek (☞) aan hoe je op dit moment je baan beleeft. De uitkomst vertelt je hoe jouw motivatoren en je demotiva-

toren er op basis van gevalideerde vragen voorstaan. Waar-
na je met die voor jou relevante onderwerpen het Goede
Gesprek voert. Gesprekspartners als je leidinggevende of je
zelfsturende teamgenoot zijn daar eveneens mee geholpen.
Ook voor hen is het namelijk niet zo eenvoudig een open
én onderbouwd gesprek te voeren over persoonlijke baan-
beleving (de Nederlandse term die dan nog een beetje in de
buurt komt van het Engelse *job satisfaction*).

Instrumenten en gereedschap heb ik voor je, om je werk-
beleving mee te meten en te verhogen. De Job Reflector is
het Zwitserse zakmes voor het Goede Gesprek, handig voor
zowel je leidinggevende als voor jou. En ik beloof je, dat
gaat een gesprek worden waar ook je werkgever blij mee
gaat zijn. Ook hij is gebaat bij doeners, ook hij wordt wijzer
van medewerkers die hun mond opendoen en die aangeven
wat ze voelen, ervaren en willen. Simpelweg omdat jouw
werkgever zijn goede mensen wil behouden. Van mijn kant
daarom, beloofd is beloofd, geen werkgeluksgezwam in een
soort van ‘zellufhullupboek’. Echt, ik was zo blij als een kind
toen *de Volkskrant*-columniste Aleid Truijens over mijn vo-
rige boek *Droombaan of brood op de plank* schreef: ‘(...) anders
dan hysterische zelfhulpboeken ...’

Ik zeg: gaan met die banaan, doe je telefoon uit, klap je lap-
top dicht en laat die Netflix-serie even voor wat-ie is. Je gaat
werken aan nog leuker werk! Door de boel eens lekker door
elkaar te schudden, door de rolverdeling simpelweg om
te draaien. En daarvoor ga je een paar uurtjes *out of office*,

totdat je *Houd je feedback!* uit hebt, je je motivatiekillers én je motivatiekicks in kaart hebt gebracht en je weet hoe je voortaan je werk en het Goede Gesprek daarover kunt registreren.