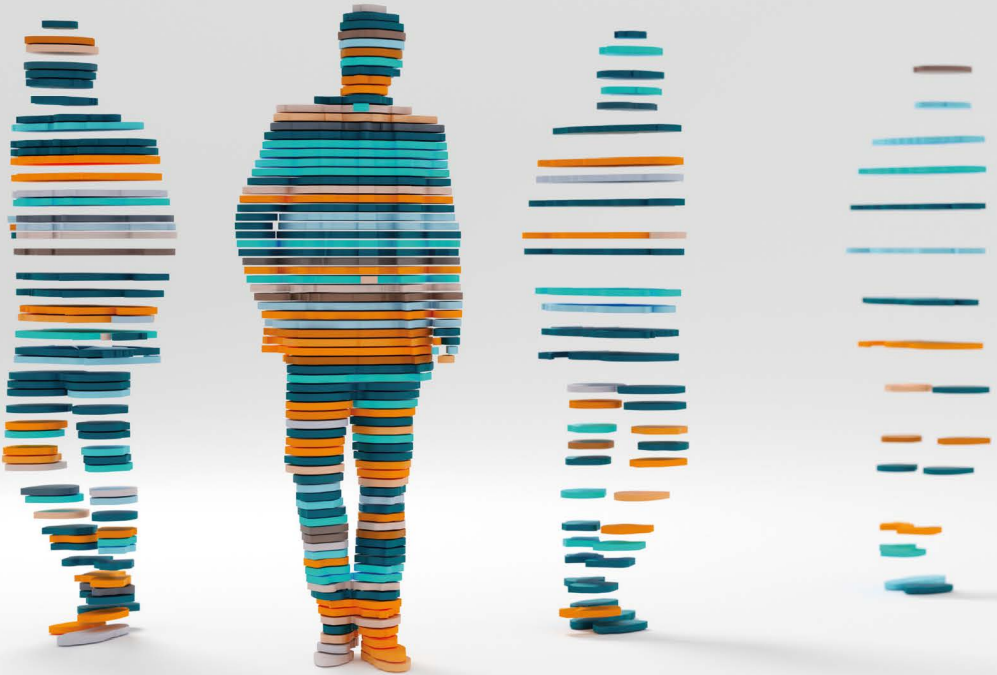


MYRA VAN ZWIETEN | ANDRÉ KALDEN

# Werken zonder ruis

IN EEN ONGANGSCULTUUR WAARIN  
IEDEREEN TOT Z'N RECHT KOMT



VANDUUREN  
MANAGEMENT

WERKEN ZONDER RUIS



MYRA VAN ZWIETEN | ANDRÉ KALDEN

# Werken zonder ruis

IN EEN ONGANGSCULTUUR WAARIN  
IEDEREEN TOT Z'N RECHT KOMT

VANDUUREN  
MANAGEMENT

# Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	10
Leeswijzer	19
<b>1</b> Wat is je rol?	22
<b>2</b> Kwaliteit in je eigen rol	44
<b>3</b> Kwaliteit van de onderlinge omgang	64
<b>4</b> Leidinggeven aan de onderlinge omgang	84
<b>5</b> Onderlinge omgang bij procesgestuurd werken	106
<b>6</b> Grip houden op de omgang	124
<b>Slot</b> – Rolgerichte omgangscultuur	144
Verantwoording en dank	151
Over de auteurs	153
Bijlage Toolkit Rolversterking	155
• Rol in kaart	158
• Rollen op rij	160
• Rolverhouding	162
• Rolfacilitering	165
• Rollenverdeler	168
• Rollenmonitor	170
• Rollenbalans	172
Literatuur	175

Prepare for the difficult  
while it is easy  
Handle the great  
while it is small

Lao Tzu\*

---

\* Lao Tzu, *Tao Te Ching, The Way of Virtue*, Translation and Commentary by Patrick M. Byrne.  
New York: Square One Publishers, 2002.

# Voorwoord

**G**edoe op het werk, wie heeft daar niet mee te maken gehad? Misschien zelf of anders bij je partner, die het werk mee naar huis nam op een manier die weinig meer met de inhoud ervan te maken had. Gedoe met een collega, een leidinggevende, of juist met een medewerker die jij als leidinggevende aanstuurt. In organisaties gaat zoveel kostbare, professionele energie verloren door verstorende of soms zelfs saboteerende omgangsvormen.

Voor de meest extreme varianten – zoals pesten, intimidatie en andere vormen van grensoverschrijdend gedrag – is gelukkig steeds meer aandacht. Maar op de werkvloer wordt ook veel leed veroorzaakt door onderling gedrag dat op een andere, meer subtiele manier niet door de beugel kan. Gedrag waarvan je als directbetrokkene of toeschouwer ziet, weet of voelt dat het niet klopt, maar dat desondanks blijft dooretteren. Is je leidinggevende bij dit soort negatief gedrag betrokken, dan kom je gemakkelijk in een neerwaartse spiraal terecht. Uiteindelijk kun je zelfs zo in die omgang verstrikt raken dat de inhoud van je werk uit het zicht raakt en je vooral bezig bent met overleven.

Op deze manier vastlopen in je werk is enorm frustrerend. Als adviseurs en coaches hebben we nogal wat professionals voorbij zien komen die hieronder te lijden hadden. Ook heeft een van ons (Myra) deze situatie zelf aan de hand gehad. Indertijd was dit voor haar een van de redenen om haar succesvolle academische carrière te verruilen voor het zelfstandig ondernemerschap. Die beslissing pakte goed uit. Het gaf ons – als partners in het leven – het laatste zetje om onze professionele krachten opnieuw te bundelen, zoals we dit al eerder met veel plezier op andere vlakken hebben gedaan.

## De Goede Werker

‘Iedereen wil een goede werker zijn’ – dat was het uitgangspunt bij de start van ons organisatieadviesbureau, en de reden het bedrijf dan ook maar zo te noemen. Het kan maar duidelijk zijn, vonden wij. Iedereen wil een goede werker zijn, dus dat het in organisaties zo vaak misloopt, ligt meestal niet aan al die individuele professionals die niets liever willen dan ‘gewoon’ goed hun werk doen.

Maar waardoor loopt het dan wél regelmatig spaak tussen al die goedbedoelende en meestal sterk gedreven professionals? Een van de oorzaken is dat er geen algemene ‘gebruiksaanwijzing’ voorhanden is om op het werk constructief met elkaar om te gaan. Veel grotere organisaties hebben inmiddels wel gedragsregels of -protocollen, ook voor het melden van ongewenst gedrag, maar die zijn meer gericht op de extreme varianten. Voor de meer ‘alledaagse’ onderlinge omgang wordt nog grotendeels gevaren op ieders *common sense* – die in praktijk dus nogal eens kan verschillen. Mede daardoor is het gevoel van vervreemding dat je als professional soms kan bekruipen (‘Maar dit kán toch niet, dit heeft toch niets meer met goed werken te maken?!’) voor menigeen zo lastig te duiden. Want hoe je het ook wendt of keert, om uit te kunnen leggen wát er dan precies niet klopt in de manier waarop mensen in het werk met elkaar omgaan, heb je toch een helder referentiekader nodig.

Toen we bij de start van ons bureau merkten dat het aan een dergelijk referentiekader ontbrak, besloten we zelf zo’n kader te creëren. Onze brede expertise vanuit totaal verschillende professionele achtergronden (academisch versus corporate) bood hiervoor een degelijke basis. De al langer gedeelde interesse in het thema verantwoordelijkheid bracht die twee werelden bij elkaar. Rondom het thema verantwoordelijkheid ontwikkelden we vervolgens een eigen model over professionaliteit: *het 3-Richtingen-model*. Dit model biedt een eenduidige definitie van een professionele rol die voor iedereen geldt. De vraag hoe we in het werk op zo’n manier met elkaar kunnen omgaan dat iedereen de focus op de werkzaamheden kan houden, is aan de hand van dit model relatief eenvoudig te beantwoorden – en bovendien gemakkelijk te bespreken.



## Dit boek

De afgelopen tien jaar merkten we hoe de gemeenschappelijke (beeld)taal van het 3-Richtingenmodel helpt om rollen en verantwoordelijkheden op het werk te bespreken zonder dat de emoties hierbij in het rond gieren. De reflectietools die we in de loop der tijd ontwikkelden, helpen hierbij. Doordat je bij het gezamenlijk bespreken een plaatje kunt gebruiken om naar te verwijzen, wordt zo'n gesprek voor iedereen minder spannend.

De laagdrempelige methode van het 3-Richtingenmodel blijkt in allerlei sectoren goed te werken. Hierdoor groeide onze wens deze aanpak breder beschikbaar te maken. We begonnen hiermee door alle reflectietools via de website kosteloos aan te bieden. Dit bleek met name handig voor onze bestaande opdrachtgevers en klanten. Maar voor geïnteresseerden die minder bekend waren met het model bleef de drempel wat hoog om de methode zelf te gaan gebruiken. Dit ondanks onze aanmoediging aan bijvoorbeeld andere trainers en coaches om onze reflectietools bij hun eigen trajecten in te zetten. Zij hadden behoefte aan meer context dan wat er op de website beschikbaar is: wat is precies de theoretische achtergrond van het 3-Richtingenmodel? Hoe leggen we het model beknopt uit? Hoe en wanneer zijn de tools het best te gebruiken?

In dit boek worden al deze vragen beantwoord. We laten zien dat het niet zo ingewikkeld hoeft te zijn om op het werk constructief met elkaar om te gaan, mits maar duidelijk is wat je hierin van elkaar mag verwachten. Naast een gemeenschappelijke taal biedt het 3-Richtingenmodel daarom ook een duidelijk normatief kader. Normatief in de zin van: hoe gaan we op het werk eigenlijk op een *goede* manier met elkaar om? Wat is daarbij de norm, en welke richtlijnen vloeien daaruit voort?

De wens van ons als auteurs is dat dit boek veel onnodig gedoe op het werk voorkomt. We nodigen daarom iedereen uit de methode, inclusief de aangeboden *tooling*, zelf te gaan gebruiken. Of je nu uitvoerend professional bent, leidinggevende, bestuurder, coach, trainer of verandermanager – uit ervaring weten we dat deze benadering de kans op ruis in het werk aanmerkelijk verkleint.

André Kalden en Myra van Zwieten  
Soest, juni 2022

# Inleiding

**A**ls professionals willen we allemaal het beste van onszelf geven. Hoe frustrerend is het dan als dit volgens je eigen professionele normen onvoldoende lukt. En dat niet omdat het je aan de benodigde expertise of ervaring ontbreekt, maar gewoonweg omdat je werkomstandigheden niet optimaal zijn om je werk zo te kunnen doen zoals je zelf vindt dat je het zou moeten doen. Voor professionals die van zichzelf een enorme drive hebben om mooi werk te leveren, is dit een terugkerende bron van frustratie.

We kennen deze ervaringen allemaal, is het niet van onszelf, dan wel uit de verhalen van anderen. Dwingende regels en administratieve eisen die een reeks hoepeltjes vormen waar je doorheen moet springen om pas daarna aan de kern van je vak toe te komen. De leidinggevende die prioriteiten elders lijkt te leggen en nauwelijks oog heeft voor jou. Collega's die de hele tijd wisselen, waardoor je steeds weer met nieuwe mensen tot een effectieve samenwerking moet zien te komen. Het doorlopende geroddel van een collega, dat onder je huid gaat zitten. Of het chagrijn en de snijdende weerstand op de afdeling, die ieders motivatie doodslaan. En misschien is er zelfs wel sprake van pesten, stelselmatige ondermijning of ander grensoverschrijdend gedrag.

Al deze zaken kunnen een enorme impact op de kwaliteit van jouw werk hebben, terwijl je er voor je gevoel zelf zo weinig grip op hebt. Dit soort ruis frustreert elke professional die graag het beste in zichzelf naar boven haalt. Het maakt dat je op je werk soms emotioneler reageert dan je zou willen. Uiteindelijk overweeg je hierdoor misschien zelfs van werkplek of loopbaan te veranderen. Dat zou spijtig zijn voor jezelf, maar ook voor de organisatie waarvoor je werkt. Juist die mensen die er echt voor willen gaan, zou een organisatie immers moeten willen behouden.

## Grip op werk onvoldoende

Mocht je als professional iets van het bovenstaande herkennen, dan is er één, schrale, troost: je bent niet de enige. Bovendien is de kans groot dat het niet aan jou ligt dat je je zo voelt. Er is namelijk structureel iets mis met de omstandigheden waaronder we werken, zo concludeerde de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid recent (WRR, 2020). De kwaliteit van werken in Nederland kan nog heel wat beter. In Europese ranglijsten hangt Nederland in de middenmoot. Een van de redenen hiervan is dat bedrijven en instellingen niet altijd het beste in mensen naar boven halen, aldus het onverbiddelijke oordeel van de WRR. Bijna de helft van de werkenden in ons land ervaart een gebrek aan autonomie en komt in die zin onvoldoende tot zijn of haar recht.

Naast grip op geld (inkomenszekerheid, loopbaanplanning e.d.) en grip op het leven (werk-privébalans, tijd voor zorgtaken e.d.) is grip op het werk zelf een van de drie belangrijke condities die de WRR onderscheidt voor goed werk. Hieraan ontbreekt het werknemers te vaak, terwijl het zo belangrijk is dit te hebben. ‘Het is cruciaal dat mensen grip hebben op het werk zelf. Dit is goed voor hun eigen welzijn en gezondheid, én het is goed voor het functioneren van de arbeidsorganisatie.’ Na alle maatschappelijke aandacht in de laatste decennia om mensen aan het werk te helpen, is het daarom hoog tijd de grip op het werk te vergroten, aldus de WRR. Grip op het werk kan leiden tot goed werk, wat de WRR definieert als ‘werk met een zekere vrijheid, waarbij een beroep wordt gedaan op onze capaciteiten en goede relaties worden onderhouden’.

## Negativiteit in de omgang

Het onderhouden van goede relaties blijkt in de praktijk echter nog niet zo eenvoudig. Maar liefst 16% van alle werknemers ervaart ongewenst gedrag van collega’s en leidinggevendenden, zoals intimidatie, pesten, ongewenste seksuele aandacht en fysiek geweld (WRR, 2020). In sommige organisaties is zelfs sprake van een zogeheten angstcultuur, dat wil zeggen een stelselmatige inzet van angst om loyaliteit, gehoorzaamheid en inzet bij medewerkers af te dwingen. Dit heeft diverse negatieve gevolgen, waaronder onzekerheid en spanning van medewerkers, een toename van onderling wantrouwen, verhoogd ziekteverzuim en een verminderde motivatie (Fijbes, 2017).

Verhoudingen op het werk zijn deels ook machtsverhoudingen. Als die verhoudingen gedurende langere tijd scheef zijn, leidt dat uiteindelijk tot het soort misstanden waar de kranten momenteel vol van staan. Dan moet er, zoals bij de Nationale Politie (maar zeker niet alleen bij deze organisatie), ‘extern gezaghebbend advies’ gevraagd worden om de zaak een beetje op orde te krijgen, en ‘inzicht te geven in het verbeteren van leiderschap en cultuur [...]’. (Rijksoverheid.nl, 2021)

Terecht worden allerlei vormen van negativiteit in de omgang op het werk tegenwoordig vaker onder de loep genomen en is er steeds meer aandacht voor de omgangscultuur op de werkvloer. Zo breidt de door de MeToo-beweging toegenomen aandacht voor seksueel grensoverschrijdend gedrag in de (top)sport, politiek en culturele sector zich langzaam maar zeker uit naar andere werkvelden, zoals de zorgsector en universitaire wereld. Voor sommige organisaties is dit aanleiding hun bestaande klachtenprocedures nog eens tegen het licht te houden, en bijvoorbeeld de route naar vertrouwenspersonen zo toegankelijk en laagdrempelig mogelijk te maken.

Met deze maatschappelijke ontwikkeling wordt onderkend wat onlangs mooi werd verwoord door een commissie die zich in opdracht van de overheid grondig verdiepte in de toekomst van het werk in Nederland: ‘Werk is een van de belangrijkste aspecten van het menselijk bestaan. Voor mensen is het een essentieel onderdeel van hun identiteit, eigenwaarde en emotioneel welbevinden. [...] De waarden van werk worden tekortgedaan wanneer werk een activiteit is die zomaar verhandeld kan worden. De activiteit is daarvoor te veel verbonden met de persoon van de werkende mens. Werk zal dan ook moeten plaatsvinden onder omstandigheden en voorwaarden die voor de samenleving aanvaardbaar zijn en recht doen aan de waardigheid van de mens.’ (Commissie Borstlap, 2020)

### Onheuse bejegening als bron van ruis

Naast het soort uitwassen waar het in de media nu veelvuldig over gaat, is op de werkvloer sprake van nog veel meer verborgen leed. Iedereen die het op een feestje weleens over het werk heeft, is bekend met de diverse varianten van onheuse bejegening waarmee professionals helaas nog zo vaak te maken kunnen hebben. Denk aan de zogenaamde wekelijkse ‘overleg-

gen' met je manager, waar alleen hij\* aan het woord is en je vooral instructies krijgt, terwijl er geen ruimte is voor jouw inzichten en wensen vanuit de praktijk. Of je werkt in een team waarin de onderlinge relaties zo belangrijk zijn dat het voelt alsof je weer op het schoolplein staat, met het populaire groepje dat de – vaak ondoorgrondelijke – regels bepaalt.

Onheuse bejegening door collega's of leidinggevendenden is een terugkerend thema waarmee veel professionals in hun werk worstelen, en een bijna onuitputtelijke bron van ruis die het werk nodeloos ingewikkeld kan maken. Wij zullen niet de enige organisatieadviseurs zijn die dit merken in onze workshops, trainingen en coachingsessies.

Op individuele basis is hier in de praktijk niet altijd meteen iets aan te doen. Hoe logisch het ook klinkt, het 'aanspreken' van elkaar, zoals dat in toenemende mate wordt gepromoot, is zeker niet voor elke professional haalbaar. Op het werk iemand aanspreken op gedrag dat jou tegen de borst stuit, vergt allereerst een flinke dosis assertiviteit en moed die niet iedereen gegeven is. Om het gesprek constructief te laten verlopen, heb je daarnaast een niveau van communicatie-skills nodig waar de gemiddelde professional lang niet altijd over beschikt – en die je vanuit je kerntaak misschien ook niet eens zou hóeven bezitten. Bovendien, hoe spreek je op het werk iemand aan als er geen helder kader van gedeelde normen en waarden is dat hiervoor als referentiepunt kan dienen? Dan wordt het al snel jouw woord tegen dat van de ander. Als het woord door de positie van die ander vervolgens ook nog eens meer waard is dan dat van jou, wordt het helemaal moeilijk.

Mocht dit zo zijn, dan kun je het misschien hogerop zoeken, dus bij de leidinggevende van degene met wie je in de clinch ligt. Maar hoe voorspelbaar is de reactie die daarop volgt? En wát als niet alleen de directe omgang tussen jou en die ander niet goed werkt, maar de organisatie als geheel in dit opzicht niet goed op orde blijkt? Tot wie wend je je in zo'n geval? Bij wie kun je dan terecht om die verstoring uit jullie omgang te krijgen?

---

\* Overall waar we in dit boek de - neutraal bedoelde - termen 'hij' en 'zijn' gebruiken, kan respectievelijk 'hij, zij of die' en 'zijn, haar of diens' gelezen worden.

Veel professionals zullen dit spanningsveld herkennen. Soms moet je voor jezelf opkomen om een vorm van onderlinge omgang te (her) vinden waarin je gewoon je werk kunt doen. Tegelijkertijd moet je ervoor waken niet van de regen in de drup te raken en de bestaande vlek in de omgang als het ware alleen maar verder uit te wrijven. Geen enkele professional wil immers een stroef lopende werkrelatie zo laten escaleren dat er een arbeidsconflict ontstaat waarin er alleen nog maar binnen juridische kaders met elkaar wordt gecommuniceerd.

## Verantwoordelijkheid werk- en leidinggevend

Afgaand op ieders particuliere ervaringen zou je dit misschien niet altijd zeggen, maar formeel gezien is de werkgever eerstverantwoordelijk voor de kwaliteit van de onderlinge relaties op het werk. Op grond van de wettelijke zorgplicht dient de werkgever een veilige werkomgeving te bieden (WRR, 2020). Die omvat eveneens het welzijn en de sociale veiligheid van de medewerkers (Willems, 2003), dus het ligt voor de hand dat de onderlinge omgang hier ook onder valt.

Uit de literatuur over zowel angstcultuur als de tegenhanger daarvan, psychologische veiligheid, blijken lokale leidinggevend het meest bepalend te zijn voor de dagelijkse manier van omgaan met elkaar. De relatie met de direct leidinggevende zet daarin de toon, wat betekent dat in een gezonde en veilige organisatie een verziende relatie met de chef alsnog angst bij de medewerkers kan oproepen, aldus Fijbes in zijn boek over angstcultuur (2017). Amy Edmondson, Harvard-hoogleraar leiderschap en management, legt op haar beurt uit dat psychologische veiligheid niet het resultaat is van een willekeurige of moeilijk te achterhalen groepsdynamiek, maar van gerichte interventies door de verantwoordelijke leidinggevend: 'Het onderzoek maakte duidelijk dat bestuurders in sommige groepen effectief in staat waren geweest de omstandigheden voor psychologische veiligheid te creëren, terwijl andere bestuurders dat niet hadden gekund.' (Edmondson, 2019)

## Goede omgang creëren

Werkgever en leidinggevend spelen dus een cruciale rol als het gaat om het creëren en/of behouden van een werkklimaat waarin professionals in de onderlinge omgang grip op hun eigen werk hebben en tot hun recht

komen. De WRR onderstreept dit met zijn oproep tot een programmatische aanpak waarbij bedrijven en instellingen als eerste aan zet zijn om de grip op het werk te verbeteren. Volgens de WRR gaat het daarbij niet alleen om het beter toerusten van individuele werknemers, maar ook om het aanpassen van bedrijven en instellingen: ‘Het betere werk betekent een andere, betere organisatie van werk en een betere verdeling van verantwoordelijkheden.’ (WRR, 2020)

Dit is precies wat we met de methode van dit boek beogen. Wij onderschrijven nadrukkelijk de verantwoordelijkheid van leidinggevenden om op het werk voor een constructieve onderlinge omgang te zorgen. Tegelijkertijd willen we met dit boek ook alle individuele professionals iets concreets in handen geven, zodat ze grip op hun werkrelaties kunnen houden en daarin voldoende tot hun recht komen. We doen dit 1) door bij het denken en praten over de onderlinge omgang professionele rollen als concreet aangrijpingspunt te gebruiken, en 2) door een helder kompas te bieden voor wat mensen op het werk onder een professionele omgangscultuur kunnen verstaan, en wat ze daarin van elkaar mogen verwachten.

## Rol als aangrijpingspunt

Als professional functioneer je altijd vanuit een rol. Je rol kun je zien als de ‘plek’ waar de verschillende verantwoordelijkheden die je als professional hebt als het ware samenkomen. Daarmee is een rol te beschouwen als de kleinste bouwsteen van een organisatie of werksetting. In die zin is een rol het meest directe aangrijpingspunt om als professional zelf grip op je werk en de omgang daarbinnen te houden. Elke werkrelatie is dan ook gebaat bij heldere rollen.

In onze benadering van de onderlinge omgang gaan we uit van de drive die elke professional heeft om zélf kwaliteit te leveren. Niemand komt op het werk met de motivatie er een rommeltje van te maken, slecht te presteren en de kantjes ervan af te lopen. Wel zijn sommige professionals het contact met hun professionele drive in de loop van tijd kwijtgeraakt. Bij het opnieuw vinden van die drive zal hun professionele rol en wat hen daarin aanspreekt altijd het ultieme aangrijpingspunt zijn. Alle reden dus om rolhelderheid centraal te stellen als bouwsteen van een constructieve omgangscultuur.

## Omgangscultuur

Onder een omgangscultuur verstaan we het totaal van alle werkrelaties in een organisatie of andere werksetting. De omgangscultuur kan onderdeel zijn van de bedrijfs- of organisatiecultuur, maar valt daar niet per se mee samen. Overal waar professionals werkrelaties met elkaar aangaan, kan op zeker moment een omgangscultuur ontstaan, dus ook los van een (formele) organisatie en bijvoorbeeld ook tussen zzp'ers onderling. Zoals overal waar mensen regelmatig met elkaar omgaan, ontstaan dan vaste gedragspatronen. Met de term *cultuur* duiden we op het gegeven dat elke werkrelatie die reeds is ingevuld, invloed zal hebben op de werkrelaties die nog vorm gaan krijgen. De bestaande werkrelaties vormen zodoende de omgeving (of cultuur) voor de totstandkoming van toekomstige omgangsvormen.

### Roldefinitie 3-Richtingenmodel

In dit boek gebruiken we een eenduidige roldefinitie, gebaseerd op het 3-Richtingenmodel dat speciaal voor dit doel is ontwikkeld. Het 3-Richtingenmodel, dat in hoofdstuk 1 wordt toegelicht, definieert een rol aan de hand van de drie verschillende verantwoordelijkheden die je als professional altijd hebt: verantwoordelijkheden op het gebied van Zorg, op het gebied van Samenwerking en op het gebied van Legitimering. In het 3-Richtingenmodel staat elke verantwoordelijkheid in een – symbolische – andere richting geplaatst: voor, zij en achter. Met dit model krijg je eenvoudig grip op elke rol, ook in een steeds veranderende omgeving. Je hoeft er maar drie begrippen voor te kennen: Zorg, Samenwerking en Legitimering. Aan de hand hiervan bedenk je wie of wat in de betreffende rol als het ware vóór je staat (*Zorg*), wie naast je (*Samenwerking*), en wie of wat in symbolische zin achter je staat (*Legitimering*).

De verdeling van jouw verantwoordelijkheden – en dus je aandacht – over deze drie richtingen bepaalt hoe jouw rol er in de praktijk concreet uitziet. Deze driedeling, waarmee je snel en gemakkelijk grip kunt krijgen op je rol, geldt voor elke professional: van hoog tot laag, van uitvoerend tot besturend, in elk werkveld, en zowel voor werkenden in loondienst als voor zelfstandigen. Het denken in drie soorten verantwoordelijkheden die je als professional altijd hebt, helpt je begrijpen hoe de inhoud van je werk (*Zorg*) zich verhoudt tot de twee omgevingsinvloeden (*Samenwerking* en *Legitimering*) die de kwaliteit van je werk mede bepalen.



## Omgang vanuit heldere rollen

Helderheid over de rol die iedereen vervult, kan veel gedoe in de omgang op het werk voorkomen. Wanneer in de onderlinge omgang steeds wordt uitgegaan van ieders professionele rol, wordt het meer vanzelfsprekend die omgang professioneel te benaderen. Een relatie op het werk zien we daarvoor niet primair als een relatie tussen twee willekeurige personen, maar als een werkrelatie tussen twee professionals die elk vanuit hun eigen rol functioneren. Op basis van het 3-Richtingenmodel kunnen we die werkrelatie vervolgens beschrijven als een rolverhouding, waarin verantwoordelijkheden op een specifieke manier zijn verdeeld. Zoals we hierboven schreven, hebben leidinggevendenden een specifieke verantwoordelijkheid voor de onderlinge omgang. Daarom maken we in dit boek nadrukkelijk onderscheid tussen twee soorten rolverhoudingen:

- 1 In rolverhoudingen tussen professionals waarbij niet direct een leidinggevende betrokken is, zijn de verantwoordelijkheden in de omgang min of meer gelijk verdeeld.
- 2 In rolverhoudingen waarbij een van de professionals de rol van leidinggevende heeft, zijn de verantwoordelijkheden in de omgang naar elkaar verschillend.

Dit onderscheid, dat we in hoofdstuk 3 ook visueel inzichtelijk maken, helpt om werkrelaties professioneel vorm te geven.

## Gemeenschappelijke taal

Ruis in de omgang ontstaat vaak doordat er aan het begin of tijdens de rit geen afstemming plaatsvindt. In het dagelijkse, meestal drukke ritme kan het lastig zijn de juiste tijd of gelegenheid te vinden om stil te staan bij de manier waarop we met elkaar omgaan. Daarom wordt dit vaak alleen gedaan als er een directe aanleiding voor is, en dat is meestal pas als de omgang niet helemaal soepel (meer) loopt. Niet de meest ideale basis dus voor een rustig gesprek over de optimale werkrelatie.

Met het 3-Richtingenmodel introduceren we een gemeenschappelijke taal waarmee het stilstaan bij, en bespreken van, elkaars rollen in de omgang laagdrempelig en sociaal veilig wordt. Waar anders misschien al snel ego's worden gekrenkt of op gevoelige tenen wordt getrapt, haalt de neutrale taal van het 3-Richtingenmodel de emotionele angel uit zo'n gesprek. Ook

de verschillende reflectietools die we in dit boek presenteren, kunnen je helpen om te bepalen hoe je de omgang met elkaar zou willen invullen. De zeven tools uit de Toolkit Rolhelderheid bieden een visueel handvat om inzicht te krijgen in je eigen rol en die van anderen, inclusief jullie wederzijdse behoeften daarin. Door de ingevulde tools vervolgens als houvast te gebruiken kun je het gesprek hierover gefocust en afgebakend voeren. De tools zullen je helpen de onderlinge omgang op het werk vaker met elkaar te bespreken. Niet pas als dingen zijn misgelopen, maar gewoon – rustig achteroverleunend – in een verkennend gesprek, zonder afleidende emoties.

### Professioneel kompas voor de omgang

Tijdens het met elkaar bespreken, evalueren en bijstellen van de onderlinge omgang dient de methode uit dit boek ook op een andere manier als belangrijk houvast. Zoals gezegd willen we met dit boek professionals op twee manieren iets concreets in handen geven om meer grip te krijgen op de omgang, en daarmee op hun werk. Naast het begrippenkader waarin ieders rol steeds centraal staat, bieden we met het 3-Richtingenmodel ook een *normatief* kader, dat aangeeft wat je in een professionele omgangscultuur op het werk redelijkerwijs van elkaar mag verwachten. Met dit kader in handen raak je als professional minder snel beknedd in de patstelling van ‘mijn woord tegen het jouwe’. Het normatieve kader van het 3-Richtingenmodel kan in die zin worden gezien als professioneel kompas voor de omgang.

Aan de hand van dit kompas richten we ons in dit boek niet alleen op de extremen en uitwassen in de omgang op het werk, maar ook op de meer subtiele vormen van negativiteit of ondermijning die je als professional de grip op het werk doen verliezen. Hiervoor maken we gebruik van de eerdergenoemde kwalificeringen van goed werk door de WRR: de mate waarin recht wordt gedaan aan de professional. Dit ‘recht doen’ vatten wij breed op. In dit boek betogen we dat een goede omgang op het werk vrij is van uiteenlopende vormen van ruis waarmee geen recht wordt gedaan aan professionals, zowel in praktische als psychologische en morele zin.

Met de methode van dit boek en het bijbehorende professioneel kompas willen we bijdragen aan een omgangscultuur op het werk zonder ruis. Hierin wordt in brede zin recht gedaan aan de professionals, zodat zij de kwaliteit kunnen leveren waarvoor ze op grond van hun specifieke expertise zijn aangesteld.

# Leeswijzer

**W**e beginnen met de introductie van de begrippen die in het vervolg van het boek steeds terugkomen. Hoofdstuk 1 is het fundament waarin we het 3-Richtingenmodel uitleggen en het bijbehorende beeld en de terminologie toelichten. Ook introduceren we de eerste twee reflectietools uit de Toolkit Rolversterking, en laten we zien hoe het invullen van deze tools kan helpen grip op je rol te krijgen.

Hoofdstuk 2 biedt een aanzet voor het normatieve kader van een professionele omgangscultuur. In dit hoofdstuk beschrijven we wat elke professional in relatie tot de werkomgeving nodig heeft om vanuit zijn eigen rol kwaliteit te kunnen leveren.

In hoofdstuk 3 staan we stil bij de verschillende soorten werkrelaties waarmee je als professional te maken kunt krijgen. We beschrijven hoe je kunt nagaan in hoeverre je werkrelaties bijdragen aan het leveren van goed werk, in plaats van daarvan af te leiden. In dit hoofdstuk reiken we twee richtlijnen aan om de werkrelaties zo vorm te geven dat iedereen daarin tot z'n recht komt.

In hoofdstuk 4 gaan we uitvoerig in op de grote impact die professionals in leidinggevende rollen hebben op de kwaliteit van de onderlinge omgang. Voor een effectieve invulling van werkrelaties is het daarom allereerst belangrijk de rol van leidinggevendens steeds helder te hebben, zowel voor diegene zelf als voor de overige betrokkenen.

Hoofdstuk 5 beschrijft de mogelijke positieve en negatieve invloed van procesgestuurd werken op een veilige omgangscultuur en het belang van rolhelderheid daarbij.

In hoofdstuk 6 geven we, in aanvulling op de praktijkvoorbeelden uit de voorgaande hoofdstukken, een aantal concrete handvatten waarmee je werkrelaties op zo'n manier kunt bespreken dat je eventuele ruis in de omgang juist kunt oplossen in plaats van dat je deze creëert of vergroot. Ook leggen we in dit hoofdstuk uit hoe je bij een gesprek over de omgang gebruik kunt maken van twee andere reflectietools uit de Toolkit Rolversterking.

In het slothoofdstuk zetten we alle richtlijnen uit de voorgaande hoofdstukken op een rijtje en laten we zien wat wij verstaan onder een professionele omgangscultuur. Dit is een rolgerichte omgangscultuur waarin alle professionals vanuit heldere rollen hun eigen kwaliteit kunnen leveren en zodoende tot hun recht komen.

In de bijlage zijn de vier reflectietools uit dit boek opgenomen. Daarnaast beschrijven we in de bijlage de overige drie tools uit de Toolkit Rolversterking.

## Doelgroep

Met dit boek willen we het werken zonder ruis binnen handbereik brengen van iedereen die werkt – van hoog tot laag, van uitvoerend tot besturend, van medewerker tot leidinggevende, in dienstverband of als zelfstandige.

In onze methode koppelen we de kwaliteit van de omgang op het werk direct aan de kwaliteit die elke individuele professional zelf kan leveren. In die zin leggen we de kwaliteitsborging zo dicht mogelijk bij de professionals zelf. Daarbij blijft de specifieke verantwoordelijkheid die leidinggevendenden voor de omgang hebben overeind. Voor leidinggevendenden gelden dezelfde richtlijnen voor een goede omgang als voor andere professionals, alleen hebben zij er nog wat extra verantwoordelijkheden bij.

Als *professional* lees je in dit boek wat je kunt doen om de onderlinge omgang te monitoren, te borgen en waar mogelijk te verbeteren. Je referentiepunt hiervoor is het antwoord op de vraag in hoeverre jij in die omgang zelf kwaliteit kunt blijven leveren. Als *leidinggevende* lees je in dit boek daarnaast wat je móet doen om de onderlinge omgang te monitoren, te borgen en waar mogelijk te verbeteren. Referentiepunt hiervoor is niet alleen het antwoord op de vraag in hoeverre jij in die omgang zelf kwaliteit

kunt leveren, maar ook op de vraag in hoeverre jij het voor de professionals aan wie jij leidinggeeft mogelijk maakt kwaliteit te leveren. Dit kun je zien als een belangrijke extra, en in sommige opzichten ook *morele* verantwoordelijkheid.

Of je nu uitvoerend professional of leidinggevende bent, met een methode die zo laagdrempelig is als deze hoef je niet te wachten tot er 'van bovenaf' een grote of structurele organisatieverandering wordt ingezet. Je kunt er direct mee aan de slag, als individuele professional, met een paar collega's, of in je eigen team. Dit boek bevat alle informatie waarmee je als professional zelf kunt kijken hoe je de onderlinge omgang zo kunt verbeteren dat je daarin niet wordt afgeleid van wat je het liefst doet: goed werk leveren in een positieve sfeer.

1

Wat is je rol?

**A**ls professional wil je op het werk zo met anderen omgaan dat iedereen daarin tot z'n recht komt. Dit vraagt om regelmatige afstemming. Hiervoor is allereerst een gemeenschappelijke taal nodig. In dit hoofdstuk bieden we je deze taal aan de hand van de rol die je vervult. Het 3-Richtingenmodel onderscheidt drie soorten verantwoordelijkheden die je in elke rol hebt: verantwoordelijkheden op het gebied van Zorg, van Samenwerking en van Legitimering. In het 3-Richtingenmodel staat elke verantwoordelijkheid, in symbolische zin, voor een andere richting waar je aandacht naar uitgaat: voor, zij en achter. Door de velden van dit model voor jezelf in te vullen (en ze zo nodig met anderen te bespreken) kun je je rol in elke werkomgeving helder krijgen. Heldere rollen dragen bij aan een goede kwaliteit van werken. Daarom geldt voor elke professional deze richtlijn:

- **Houd steeds zicht op je eigen rol door je verantwoordelijkheden in je rol te visualiseren in drie richtingen: voor (Zorg), zij (Samenwerking) en achter (Legitimering).**

### **WAT IS JE ROL?**

Marc werkt sinds een halfjaar als extern ICT-expert voor een afdeling van zo'n dertig mensen. Inmiddels wordt hij bij veel interne overleggen gevraagd. Vandaag is hij uitgenodigd voor een presentatie van Inge, een recent aangestelde collega die hij nog niet eerder heeft gesproken. Navraag bij een paar interne collega's leert hem dat Inge ook bij hen nog niet is geïntroduceerd.

Tijdens het overleg houdt Inge een enthousiast verhaal over een onderwerp dat inhoudelijk deels raakt aan Marcs eigen opdracht. Vandaar dat hij haar na afloop belangstellend vraagt vanuit welke rol zij deze presentatie hield. Inge reageert niet-begrijpend en wat ongemakkelijk op zijn vraag. 'Nou,' verduidelijkt Marc, 'ik vroeg me af vanuit welke rol, vanuit welke verantwoordelijkheid je bij dit onderwerp betrokken bent.' Een langslowende collega hoort Inge hier nog steeds geen duidelijk antwoord op geven, en reageert lacherig met: 'Hij bedoelt: wat kom je hier in vredesnaam doen, dat je nu dit verhaal voor ons houdt?!' Waarop Marc denkt: nou, zelf bedoelde ik het wat neutraler, maar kennelijk is het hier *not done* om deze vraag zo openlijk te stellen – en misschien al helemaal niet als externe.

Mogelijk herken je de situatie van Marc. In de huidige dynamische arbeidsmarkt, waarin werkzaamheden en samenstellingen van teams regelmatig wisselen, is de kans groot dat je op een zeker moment in een werkomgeving zit die niet direct duidelijk voor je is. Bijvoorbeeld als je na uitbreiding van je takenpakket te maken krijgt met een collega van wie je niet precies weet wat die doet. Of wanneer een nieuw teamlid zijn werk net even anders invult dan zijn voorganger. Of als je een opdracht krijgt van je leidinggevende zonder dat je de concrete context kent van het team waarmee je daarvoor moet gaan samenwerken.

Hoe onbenullig zo'n onduidelijkheid in je directe werkomgeving in eerste instantie misschien ook lijkt, na verloop van tijd kan dit behoorlijk gaan afleiden of zelfs irriteren. Stel je maar voor: jij belt je cliënt voor een nieuwe afspraak, maar die vertelt jou doodleuk dat hij die afspraak gisteren al met je nieuwe collega heeft gehad. Je nieuwe teamlid laat consequent klussen liggen die zijn voorganger wel oppakte, of het team waarmee je volgens je leidinggevende nauw zou gaan samenwerken, zit helemaal niet op jouw komst te wachten.

Zo snel mogelijk ophelderen dus, dit soort onduidelijkheden. Net als Marc in de casus hierboven. Gewoon: erop afstappen en vragen hoe het precies zit. Dat zal een hoop ruis, en mogelijk ook irritatie, voorkomen.

Maar helaas, in de praktijk ligt het niet altijd zo eenvoudig. Net als Inge zit – om welke reden dan ook – niet iedereen op een dergelijk verzoek om opheldering te wachten. Zou het dan aan Marcs timing hebben gelegen dat Inge niet-begrijpend op zijn vraag reageerde? Had Inge haar rol op dat moment zelf ook nog niet precies helder? Viel Marcs woordkeuze daardoor verkeerd bij haar? Of was het iets in zijn houding waardoor ze niet gewoon antwoord gaf op Marcs vraag? Achteraf is dit natuurlijk lastig te achterhalen. Feit is wel dat deze casus bepaald niet uniek is. Het bespreken van elkaars rollen is voor de meeste mensen nu eenmaal geen standaard onderdeel van de dagelijkse omgang op het werk.