

Tips voor Kritische Prestatie-indicatoren met betrekking tot de energiebalans van je medewerkers



Om maar met de deur in huis te vallen: er is niet één ideaal systeem of set van Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's), ook niet als het gaat om duurzame inzetbaarheid, mentale gezondheid of energiebalans.

KPI's gaan over het inzichtelijk krijgen wat je probeert te realiseren en het monitoren van de voortgang richting het doel.

Dit maakt meteen al duidelijk dat KPI's per situatie verschillen, omdat:

- * het per organisatie en afdeling verschilt wat je wilt bereiken.
- * de manier waarop je het kunt bereiken afhangt van de context waarin je je bevindt.

Hieronder krijg je daarom aan de hand van drie aandachtsgebieden vooral tips en handvatten die je helpen om je eigen KPI's te vinden.

NOOT: Infographic 6 in het boek laat een mooi dashboard zien. Maar focus je bij KPI's niet op het (digitale) dashboard. Een dashboard is een ondersteunend instrument, teveel nadruk op technologie leidt alleen maar af. Een eenvoudige excel, of een handgeschreven schema op een whiteboard in de productiehal, kan minstens zo effectief zijn. Visualiseren is wél belangrijk om te zorgen dat het gaat leven.

In de eerste paragraaf bespreek ik hoe duurzame inzetbaarheid, mentale gezondheid of energiebalans vaak gemeten worden wanneer je daarvoor een betaalde test inzet. Vervolgens wat je met die kennis zou kunnen als je niet van plan bent (vaak) betaalde tests in te zetten. Tenslotte wat je kunt doen als jouw organisatie nog niet zover is maar jij met jouw team al wel aan de slag wilt met indicatoren voor mentale gezondheid en welzijn.

WAAR KIJKEN BETAALDE TESTS NAAR?

Er zijn verschillende betaalde tests die kijken naar gezondheid, werkvermogen en welzijn, zoals:

- * Gezond Leven Scan (GLS) van TNO, gericht op de leefstijl
- * De Duurzame InzetbaarheidsIndex (DIX) van TNO
- * De Werkvermogensmonitor (WVM, zie GIDS 6)
- * Periodiek Medisch Onderzoek (PMO, zie GIDS 6), waarin naast een vragenlijst ook lichamelijk onderzoek gedaan wordt

Behalve de PMO zijn het vragenlijsten waarin medewerkers zichzelf scoren op de items, waardoor na analyse een beeld ontstaat waar je medewerker staat. Vaak wordt dit gepresenteerd met een stoplichtmodel, waarbij iemand groen, oranje of rood kan scoren. Gewoonlijk krijgt de deelnemer een persoonlijk rapport, waarin ook tips zijn opgenomen, en krijgt de organisatie een geaggregeerd rapport op afdelings- of organisatieniveau.

Er zijn goede redenen om deze en vergelijkbare scans in te zetten op organisatieniveau:

- * Je hebt een goede nulmeting en vervolgmetingen (na het inzetten van interventies) die met elkaar vergelijkbaar zijn.
- * Je werkt met gevalideerde vragenlijsten, zodat je ook meet wat je denkt te meten (onderschat dat niet).
- * Het is AVG proof opgezet, doordat de data op individueel niveau buiten je organisatie worden verzameld en vastgelegd, en je als organisatie alleen geanonimiseerde resultaten te zien krijgt.

Maar je krijgt op deze manier nooit gegevens over individuele medewerkers: jouw teamleden. Dus wat kun je hiernaast zelf nog doen?



THEMA	OMSCHRIJVING	DIX	GLS	WVM	PMO
Gezondheid en energie	Hoe beleeft iemand de eigen gezondheid en het energieniveau. In welke mate vind je medewerker dat hij of zij aan de eisen van het werk kan voldoen, fysiek en mentaal.	*		*	*
Levensstijl	Bewegen, roken, alcohol, voeding, ontspanning en slaap.		*		
Werk-privé balans	Hoe beoordeelt je medewerker de combinatie van het werk en de privé situatie. Denk o.a. aan: reistijd, files, mantelzorg, kinderen, financiële situatie, etc. Een goede balans is voor iedereen anders.	*			
Veerkracht	Is je medewerker in staat om om te gaan met veranderingen. Denk o.a. aan: bestand zijn tegen druk, meebewegen met de veranderingen die op hem of haar af komen, bereidheid om over te stappen naar een andere functie.	*			
Huidig functioneren	Hoe vind je medewerker dat hij of zij presteert in de eigen functie en ten opzichte van de van zijn of haar collega's.	*			
Kennis en vaardigheden	In hoeverre ervaart je medewerker dat hij of zij beschikt over de juiste kennis en vaardigheden voor het werk dat moet worden gedaan.	*		*	
Persoonlijk leiderschap / werkattitude	In welke mate neemt je medewerker zelf verantwoordelijkheid voor zijn of haar eigen gezondheid en ontwikkeling. Denk aan: de bereidheid te blijven leren, professionele ontwikkeling in het werk, de activiteiten die je medewerker onderneemt om gezond te leven.	*		*	
Toekomstverwachting	Welke verwachtingen heeft je medewerker rondom het werk voor de komende 3 tot 5 jaar? Past hij of zij dan nog bij het werk, zijn er dan nog de juiste kennis en vaardigheden en kan hij of zij het werk qua gezondheid nog aan?	*			
Arbeidssituatie	Dit wordt binnen de WVM als het belangrijkste element beschouwd en wordt volgens WVM met name bepaald door het leiderschap van de direct leidinggevende.			*	

WAT KUN JE OP ORGANISATIENIVEAU GEBRUIKEN VOOR HET FORMULEREN VAN KPI'S?

Zoals in de inleiding al is opgemerkt is er niet dé juiste aanpak te geven, het hangt van jullie omstandigheden af. De punten hieronder zijn dus ter inspiratie.

GEbruik VAN JAARLIJKSE GESPREKSCYCLI EN HR INSTRUMENTEN

De thema's uit de vorige paragraaf zijn deels te ondervangen in de jaarlijkse gesprekscycli, zoals het jaarlijkse functioneringsgesprek en (hopelijk) maandelijkse leidinggevende-medewerker gespreksmomenten. Dat geldt vooral voor de direct aan het werk gerelateerde onderwerpen zoals huidig functioneren, kennis en vaardigheden, persoonlijk leiderschap/werkattitude en toekomstverwachting. Dit zijn zaken waar je organisatie als het goed is zelf ook een visie op heeft. Regelmatig hierover in gesprek zijn met je medewerker helpt de wederzijdse verwachtingen hierover in lijn te houden. Een zakelijk verslag hiervan mag gewoon onderdeel zijn van het personeelsdossier. En medewerkers op deze thema's scoren in relatie tot de behoeften van de werkgever kan ook. Door binnen deze aandachtsgebieden concrete niveaus te benoemen waarop medewerkers functioneren, kun je dit gebruiken als KPI's. Op individueel niveau kan dat aanleiding zijn tot interventies, bijvoorbeeld een opleiding of intervisiegroep. Ook op geaggregeerd niveau kun je zien waar knelpunten en zwakke plekken zitten voor de organisatie waar actie op genomen moet worden. Het komt dan dicht bij HR instrumenten zoals de vlootschouw.

De thema's Gezondheid en energie, Levensstijl en Werk-privé balans zijn lastiger omdat vastleggen van informatie hierover op werknemersniveau als snel strijdig is met de AVG. De betaalde onderzoeken die hierboven zijn genoemd zijn dan een goed alternatief.

KOPPEL JE KPI'S AAN DE KPI'S VOOR PRIMAIRE (KLANT)PROCESSEN

Duurzame inzetbaarheid en energiebalans zijn belangrijk omdat ze het eigenlijke doel van de organisatie faciliteren: producten leveren of diensten verlenen. Het is dus belangrijk dat energiebalans KPI's goed samenwerken met productieproces KPI's. Je kunt wel een prachtig programma optuigen met sporten onder werktijd en ruime pauzes, maar er moet ook geld verdiend worden en andere doelen gehaald worden die essentieel zijn voor de continuïteit.

In zijn boekje 'KPI's die wél werken' laat Pieter Geel zien hoe je KPI's vindt die die processen ondersteunen. Een paar belangrijke aandachtspunten:

- * Het is belangrijk dat KPI's zijn afgeleid van de droom, de WHY van de organisatie. De algemeen directeur heeft de beste positie om die droom steeds weer inspirerend te vertellen en zou dus ook het KPI programma moeten leiden. Zo komen alle touwtjes bij elkaar én zo worden KPI's inspirerend omdat ze geladen worden met betekenis.
- * Door vervolgens KPI's te baseren op klantketens, wordt een basis gecreëerd om te gaan samenwerken over afdelingen heen. Op die manier wordt de structuur geen belemmering om de klant of doelgroep goed te bedienen.

- ✳ Wat niet werkt is elke afdeling de eigen KPIs laten ontwikkelen. Pieter Geel laat zien dat het risico groot is dat elke afdeling dan vooral de eigen KPI's optimaliseert, zelfs ten koste van die van anderen. Hierdoor ontstaat eilanddenken en wordt het gezamenlijke belang van het goed bedienen van de klant of doelgroep uit het oog verloren.

Door het onderscheiden van de klantketens kun je goed kijken naar de verschillen in gevraagde kennis en vaardigheden en in belasting in de verschillende ketens. Elke keten heeft immers zijn eigen dynamiek: denk aan Koeleman BV die maatwerkmachines levert waar elke keer weer specifieke oplossingen gevonden moeten worden. Dat is een andere dynamiek qua eisen aan medewerkers en werkdruk dan wanneer de nieuwe standaardmachine straks in serie geproduceerd wordt. Dit zijn twee verschillende klantketens met verschillende uitdagingen.

KOSTEN EN BATEN TOOL VOOR INVESTEREN IN DUURZAME INZETBAARHEID

TNO en het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid hebben de 'Kosten Baten Tool Duurzame Inzetbaarheid' (KOBADI) ontwikkeld. Deze tool geeft inzicht in wat duurzame inzetbaarheid een organisatie aan productiviteit oplevert. Hierdoor neemt de kans toe dat er meer en doeltreffender in de duurzame inzetbaarheid van werknemers wordt geïnvesteerd.

WAT KUN JE DOEN OP TEAMNIVEAU?

Soms is je organisatie nog niet zover dat je gegevens hebt over de gezondheid en energiebalans van medewerkers, maar wil je als leidinggevende wel zelf aan de slag met je team. Wat kun je dan doen?

WERKEN AAN GEZONDHEID OP TEAMNIVEAU IS EFFECTIEF

Er wordt vaak geredeneerd dat een gezonde organisatie begint bij gezonde werknemers. Dat is niet onwaar, maar het is denk ik niet het handigste om mee te starten. Wanneer je streeft naar gezonde teams is dat waarschijnlijk effectiever dan te streven naar gezonde individuen afzonderlijk. Gezondheid ontstaat in een context, door die context te beïnvloeden ben je effectiever. Dus wanneer de teamdynamiek gezond is, worden de teamleden ook gezonder. Andersom hoeft dat helemaal niet te gelden. Denk aan een voetbalteam: als het team goed functioneert als team, gaan de individuele spelers beter presteren. Heb je een groep sterspelers die samen geen goed team vormen, dan blijven de prestaties vaak achter. Dat geldt denk ik voor elk ander team ook.

TEAMCONDITIE EN STRESSCONDITIE VAN JE TEAM

In zijn boek 'Waarom zelfs de beste teams ontsporen ... en hoe ze hier weer gezond uit kunnen komen' laat Anton Scheffers zien dat de teamconditie iets is dat je moet onderhouden, net als je fysieke conditie. Stilstand is achteruitgang. En zodra er een wisseling is in een team heb je een nieuwe situatie die extra aandacht vraagt. Ik vat hier een paar belangrijke aandachtspunten die hij geeft samen:

- * Teamgezondheid kent drie pijlers:
 - Iedereen heeft een plek in het team, voelt zich gezien en gewaardeerd.
 - Teamleden hebben voldoende autonomie in hun werk en er is een duidelijke ordening in posities en verantwoordelijkheden
 - Teamleden en het team ervaren een balans in wat ze geven en terugkrijgen.
- * Als één of meer van deze pijlers ontbreken is dat volgens Scheffers vaak omdat er onvoldoende preventief aan de teamconditie is gewerkt:
 - Er is onvoldoende veiligheid en vertrouwen
 - Leiderschap is onvoldoende ingericht als groepsproces
 - Er is onvoldoende aandacht voor het maken van afspraken over een gezonde balans in de samenwerking in het team
- * Naast de teamgezondheid onderscheidt Scheffers ook de stressconditie van het team. Dat is het vermogen om onder langdurige hoge druk toch hele goede prestaties te blijven leveren. Zo'n team weet het hoofd langer koel te houden. Kernvaardigheid is goed met gevoelens en emoties om kunnen gaan als team, en ze niet afreageren op collega's. Hierdoor kan het team helder blijven denken, spanningen effectief bespreken en er oplossingsgericht mee omgaan.
- * Scheffers benadrukt dat je niet kunt zeggen dat 'gezond' goed is en 'ongezond' slecht. Gezond en ongezond zijn beiden toestanden die regelmatig in teams voorkomen. Het is vooral informatie die je helpt om nuttige acties te ondernemen in de richting van de doelen en prestaties die je wilt realiseren en het welzijn van het team.

MONITOREN VAN DE TEAMCONDITIE DOE JE SAMEN MET JE TEAM

Als leidinggevende heb je bijna per definitie minder zicht op de teamdynamiek dan je teamleden. Ook is het een kunst om het verschil tussen teamprestatie en teamconditie scherp te houden. Daar heb je dus je teamleden bij nodig. Scheffers reikt een paar methoden aan die je op een gewoon teamoverleg kunt doen:

- * Maak bij toerbeurt één teamlid verantwoordelijk voor het letten op de teamconditie. Laat deze persoon op het teamoverleg terugkoppeling geven hierover, waarna de overige teamleden hierop reageren. Zo leer je snel wat er belangrijk is voor je teamleden ten aanzien van de team- en stressconditie.
- * Laat op het teamoverleg alle teamleden stilstaan bij de vraag 'Wat gaat

goed met de teamconditie?’ en ‘Wat kan beter?’ De antwoorden worden geïnterviewd en geclusterd, (werken met geeltjes en gekleurde stickers kan hier goed helpen) waarna besproken wordt welk onderhoud het meest noodzakelijk of gewenst is.

- ✳ Zet een lijn uit over de vloer met een warme en een koude kant (conditie-thermometer). Warm staat voor heel tevreden met de teamconditie, koud voor heel ontevreden. Teamleden gaan tegelijkertijd op de lijn staan, zodat je van elkaar ziet waar ieder staat. Ieder mag zijn positie toelichten, waarna je eventueel nog van plek mag veranderen. Daarna ga je met elkaar in gesprek over het totaalbeeld en wat dat voor ieder teamlid betekent of oproept. Tenslotte wordt afgerond met actiestappen voor onderhoud van de conditie, indien nodig of gewenst.

Wanneer je team op afstand functioneert, of dat vanwege corona is of omdat de werksoort dat met zich meebrengt, kun je werkvormen vinden waarmee je bovenstaande digitaal kunt oplossen. Wees creatief!

Door deze eenvoudige werkvormen leer je snel wat er belangrijk is voor je teamleden ten aanzien van de team- en stressconditie. Wanneer je op deze manier focust op de gezondheid van het team, komen er andere aandachtspunten naar voren dan wanneer je streeft naar een groep gezonde individuen. Hier zijn goede KPI's uit af te leiden die je gezamenlijk kunt meten. Het bevordert het samen eigenaarschap nemen voor de teamconditie. Wanneer je elke keer de stand van de conditie-thermometer vastlegt, bijvoorbeeld door een lijn op een A4 met stipjes op de plek van de diverse teamleden, is dat een KPI op zich. Door bij alles wat je vastlegt geen namen te noemen, kom je niet in de knoop met de AVG. Tegelijk heb je wel gezien en gehoord waar individuele teamleden staan, en kun je met ze daarover in gesprek als dat nodig is. ●

BRONNEN

Peter Geelen, 2016, *KPI's die wél werken*, Uitgeverij Vakmedianet

Anton Scheffers, 2021, *Waarom zelfs de beste teams ontsporen ... en hoe ze hier weer gezond uit kunnen komen*, Uitgeverij Van Duuren Management