

WHITEPAPER

DE WEG NAAR MEER WELZIJN, BETER FUNCTIONEREN EN GROTER ORGANISATIESUCCES

ONTDEK
DE KRACHT VAN
EEN **AMPLITIEVE**
ORGANISATIE-
CULTUUR

whitepaper NVP en Talent College





01

Inleiding

03

02

Introductie in amplitie

07

03

Opbouw van het whitepaper

11

04

Amplitief werken aan HR-thema's

13

05

Werken aan amplitie

22

06

Conclusie

24



Feedback op NVP Whitepaper Amplitie

26



**DE WEG NAAR
MEER WELZIJN,
BETER FUNCTIONEREN
EN GROTER
ORGANISATIESUCCES**

03 | NVP

INLEIDING

01



Inleiding

Het gedachtegoed van dit whitepaper is afkomstig van Talent College. Auteurs Yrenee Koen en Ellen van Dieren delen hierin hun deskundigheid op het gebied van amplitie.

De wereld waarin wij leven verandert ontzettend snel. Dat brengt met zich mee dat ook de arbeidsmarkt en onze kijk op werk verandert. Hoe beweeg je daarin mee als organisatie?

De theorie van Darwin is nog steeds relevant:

niet de sterkste of de slimste overleeft, maar degene die zich het beste aan veranderingen kan aanpassen.

Meer dan ooit is duidelijk dat mensen het verschil maken in het succes van organisaties.



De mens kan en moet namelijk inspelen op de snelle veranderingen. De noodzakelijke wendbaarheid van organisaties komt immers voort uit de flexibiliteit en innovativiteit van de mensen die er werken. En dat maakt de rol van HR steeds minder ondersteunend en meer strategisch.



FLEXIBILITEIT



INNOVATIEVITEIT



Vooral de snelle technologische veranderingen hebben het mogelijk gemaakt dat veel HR-processen geautomatiseerd worden. Daardoor ligt er voor HR-professionals juist nu een kans om de focus te verleggen en haar nieuwe rol goed in te vullen. De rol om organisaties te helpen uitblinken door het welzijn en functioneren van medewerkers te optimaliseren.



WELZIJN



FUNCTIONEREN

Hoewel de auteurs dit whitepaper insteken vanuit een HR-visie, is het belangrijk te beseffen dat zij het veel breder hebben over een nieuw soort organisatiecultuur. Dat maakt de inhoud

van dit whitepaper minstens zo relevant voor werkgevers, managers, teamleiders, recruiters, verzuimspecialisten, vitaliteitsexperts en anderen die zich bezighouden met inzetbaarheid en ontwikkeling van mensen.

Meer weten:

Wil je meer weten over werken aan amplitie en de opleiding tot amplitiedeskundige?

Kijk op www.talentcollege.nl of download de **factsheet**.

Of verdiep je in het boek: **Werken aan amplitie: de toepassing van positieve organisatiepsychologie**. Koen, Y. & Van Keulen, S. (2020). Amsterdam: Uitgeverij SWP.



Over de auteurs:

Yrenee Koen is toegepast arbeids- en organisatiepsycholoog, mede-eigenaar van Talent College en co-auteur van het allereerste boek over amplitie. Zij begeleidt medewerkers, teams en organisaties bij het werken aan amplitie, onder andere door professionals op te leiden tot amplitiedeskundige.



Yrenee Koen

Ellen van Dieren is trainer, spreker en mede-eigenaar van Talent college. Zij inspireert en adviseert mensen binnen organisaties dagelijks over goed werkgeverschap en de kracht en toepassing van amplitie.



Ellen van Dieren

**INTRODUCTIE IN
AMPLITIE**

02

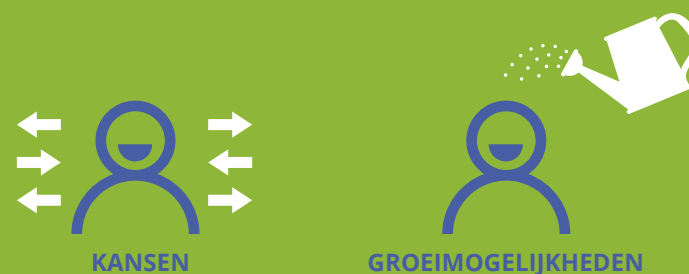
**DE WEG NAAR
MEER WELZIJN,
BETER FUNCTIONEREN
EN GROTER
ORGANISATIESUCCES**

Introductie in amplitie

Amplitie is het versterken van het welbevinden van medewerkers. Dit zorgt voor beter functioneren, wat resulteert in meer organisatiesucces.

**Een amplitieve
cultuur is onmisbaar
voor succesvolle,
toekomstbestendige
organisaties.**

Binnen organisaties ligt de focus nog vaak op risico's voorkomen (preventie) en oorzaken van problemen oplossen (curatie). Hoewel het heel belangrijk is om aandacht te besteden aan risico's en problemen, is het minstens zo belangrijk om te kijken naar kansen en groeimogelijkheden (amplitie).



Veel HR-professionals kennen ongetwijfeld de volgende issues:

- Het verminderen van verzuim
- Het voorkomen van verloop
- Het bijspijkeren van competenties
- Het voorkomen van burn-out

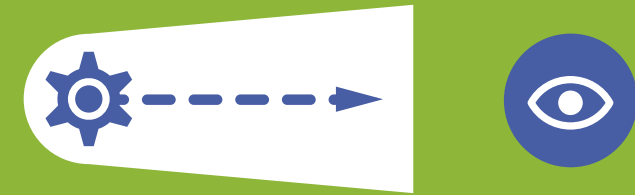


Laten we dit nu eens omdraaien:

- Het vergroten van gezondheid
- Het binden en boeien van medewerkers
- Meer talentgericht werken
- Het vergroten van energie op de werkvloer



Deze aanpak resulteert eveneens in een lager verzuimcijfer, minder verloop, betere arbeidsprestaties en minder stressklachten.



Werken aan amplitie houdt dus in dat je focust op datgene wat wél gewenst is. Je ziet ook positieve effecten op curatief en preventief vlak, maar dit zijn bijkomende positieve resultaten en geen doelen op zich. De amplitieve denk- en werkwijze heeft het vermogen tot groei in zich, omdat je je niet beperkt tot oorzaken, maar juist werkt aan potentieverwezenlijking.

Curatie, preventie en amplitie zijn denk- en werkwijzen die alle drie aandacht verdienen. Door te veel de nadruk te leggen op oplossen, herstellen en veranderen, komen we te weinig toe



aan vergroten, versterken en ontwikkelen. Waar verandering vaak een tijdelijk (en vaak plotseling) proces is, is ontwikkeling juist een continu proces van groei. Dát maakt de amplitieve cultuur onmisbaar voor succesvolle, toekomstbestendige organisaties.

Werken aan amplitie is in succesvolle organisaties verweven in het DNA. Voor organisaties met tien medewerkers is dat niet anders dan voor organisaties met 10.000 medewerkers. Het begint allemaal met de vraag aan een ander: wat heb jij nodig om meer welzijn te ervaren en beter te functioneren en wat kan ik doen om jou daarbij te faciliteren of motiveren?

**Wat heb jij nodig om
meer welzijn te ervaren
en beter te functioneren
en wat kan ik doen om
jou daarbij te faciliteren
of motiveren?**

OPBOUW VAN HET WHITEPAPER

03



DE WEG NAAR
MEER WELZIJN,
BETER FUNCTIONEREN
EN GROTER
ORGANISATIESUCCES



Opbouw van het whitepaper

Jaarlijks zijn er verschillende onderzoeken naar de belangrijkste HR-thema's. Vijf thema's die niet alleen nu, maar zeker ook in de nabije toekomst relevant zijn en blijven zijn:

1. Gezondheid, welzijn en vitaliteit
2. Werkbeleving en werkgeluk
3. Werving en selectie
4. Opleiding, ontwikkeling en mobiliteit
5. Goed werkgeverschap



Dat een amplitieve organisatiecultuur tegenwoordig onmisbaar is lichten we in dit whitepaper toe aan de hand van deze vijf HR-thema's. Vervolgens gaan we nog kort in op de theorie achter amplitief werken en hoe je amplitief denken en werken toepast in de praktijk.

AMPLITIEF WERKEN AAN HR-THEMA'S

04



DE WEG NAAR
MEER WELZIJN,
BETER FUNCTIONEREN
EN GROTER
ORGANISATIESUCCES



Amplitief werken aan HR-thema's



1. Gezondheid, welzijn en vitaliteit


Gezondheid, welzijn en vitaliteit zijn onderwerpen van het individu. Werkgevers zijn verantwoordelijk voor het faciliteren en motiveren van medewerkers om gezond gedrag te vertonen. Amplitief werken aan gezondheid, welzijn en vitaliteit houdt in dat medewerkers aangeven waar zij behoefte aan hebben en dat werkgevers hiernaar luisteren en op reageren.



2. Werkbeleving en werkgeluk

We zien werk tegenwoordig steeds meer als iets dat betekenis, zingeving en plezier geeft aan het leven. De werkbeleving van medewerkers houdt in het ideale geval in dat zij werkgeluk ervaren. De werkbeleving is een optelsom van alle ervaringen die een medewerker opdoet binnen een organisatie; van binnenkomst tot vertrek.

Medewerkers die werkgeluk ervaren zijn meer dan alleen tevreden en betrokken. Het gaat om bevlogen medewerkers die veel energie krijgen van hun werk en er dus ook meer energie in kunnen stoppen. Bevlogen medewerkers presteren beter dan enkel tevreden medewerkers. Dat maakt het



de moeite waard om de werkbeleving zo optimaal mogelijk te maken.

Let erop dat het allemaal draait om 'beleving'. Het gaat er dus niet om wat je als werkgever of HR-afdeling allemaal aanbiedt. Het gaat erom hoe de medewerkers de interactie en verbinding met de organisatie ervaren.

Het gaat erom hoe de medewerkers de interactie en verbinding met de organisatie ervaren.

Welke aspecten dragen bij aan een optimale beleving? Denk aan:

- het ervaren van sociale steun en het krijgen van feedback
- het ontvangen van erkenning en waardering
- het hebben van leer- en ontwikkelmogelijkheden, zowel persoonlijk als professioneel
- het krijgen van autonomie en de mogelijkheid om mee te beslissen (regelruimte, beslissingsbevoegdheid en keuzevrijheid)
- leuke collega's
- een positief sociaal werkklimaat
- een goede werk-privébalans
- positieve emoties over het werk, zoals interesse, trots en inspiratie.



Om de werkbeleving te optimaliseren is het belangrijk om vragen te stellen, te luisteren en samen te onderzoeken en experimenten om te ontdekken wat gewenst is en wat niet.



3. Werving en selectie

Werving en selectie gaat om het bij elkaar brengen van organisatiedoelstellingen en persoonlijke doelen van een kandidaat. De basis van goed recruitment is gericht op het creëren van interactie, winnen van vertrouwen en het opbouwen

van een duurzame relatie met (toekomstige) medewerkers. Het leren denken en werven vanuit kandidaatperspectief en het verzamelen van doelgroepinformatie is daarom cruciaal.

“Stop met het verkopen van banen en start met het benoemen van redenen om erbij te horen.”

Ga op de stoel van je kandidaat zitten en vul al hun denkwolkjes in. Denk aan vragen als: Waarom zeg ik mijn baan op en kom ik bij jou werken? Wat ga ik leren in deze baan? Hoe helpt deze baan mij verder in mijn carrière? En past deze baan bij mijn





Concreet betekent dit dat we moeten gaan werken met talentprofielen in plaats van functieprofielen. Een talentprofiel beschrijft de beoogde resultaten van de functie en laat een sollicitant zelf benoemen welke persoonlijkheidskenmerken en talenten hij of zij inzet om een positieve bijdrage te leveren aan deze resultaten.

Voer altijd een tweezijdige sollicitatiegesprek. Er zijn tenslotte twee partijen die een toegevoegde waarde in een samenwerking moeten zien. Gebruik daarbij het waarderend interviewen, uitgaand van een positieve vraagstelling. De recruiter focust op kwaliteiten, interesses en zaken die goed gaan bij de kandidaat. Het gaat erom dat je de





kandidaat leert kennen en slaagt in het naar boven halen en verzamelen van persoonlijke verhalen en doelstellingen. Persoonlijke doelstellingen van de kandidaat die overeenkomen met de organisatiedoelstellingen zijn de basis voor een succesvolle, duurzame match.


Door het hele sollicitatieproces amplitiever in te richten, is er veel ruimte voor persoonlijke aandacht in alle onderdelen van de kandidaatreis. Zo kunnen we aan de negatieve uitkomsten zelfs een positieve draai geven om de sollicitant toch een positief gevoel over de organisatie te geven. Voorbeelden hiervan zijn: opbouwende feedback bij een afwijzing, een persoonlijk bedankje voor een sollicitant die op gesprek is geweest of het geven van loopbaanadvies.



4. Opleiding, ontwikkeling en mobiliteit

In onze snel veranderende wereld is het voor organisaties lastig te bepalen welke talenten en vaardigheden nodig zijn om toekomstbestendig te blijven. Investeren in de unieke talenten van medewerkers zorgt enerzijds voor de wendbaarheid die organisaties zo hard nodig hebben. Anderzijds hebben medewerkers steeds meer behoefte aan zelfrealisatie: het beste uit jezelf halen.

Niet alleen wát iemand doet, ook hóe iemand dit doet en met welke passie en overtuiging maakt het verschil tussen simpelweg het werk uitvoeren



of daadwerkelijk een verschil maken. Bij opleiding en ontwikkeling kunnen we in die zin onderscheid maken tussen competentie management en talent management. Bij competentie management staan de vereisten van de functies vast en wordt dus gekeken naar wát iemand doet en kunnen tekortkomingen worden gerepareerd. Bij talent management gaan we er vanuit dat ieder

Als iedereen uitblinkt in wie hij of zij is, dan beschikken we over zeer gepassioneerde mensen die het verschil kunnen maken op de juiste plek.

mens unieke talenten heeft die in de organisatie ingezet kunnen worden.

Talentgericht werken sluit goed aan bij de amplitieve denk- en werkwijze; vergroten van datgene waarvan je meer wilt zien. Mobiliteit is erop gericht medewerkers in beweging te krijgen met als doel zo breed mogelijk inzetbaar te blijven.

Zie mobiliteit als ontwikkeling in plaats van een verandering. Functies ontwikkelen zich naar datgene wat op dit moment nodig is. Medewerkers ontwikkelen zich naar de beste versie van zichzelf. Blijven deze twee ontwikkelingen op elkaar aansluiten, dan is er sprake van een goede match. We blijven dan dus mobiel door ontwikkeling binnen de bestaande functie.

Door amplitief te kijken naar opleiding, ontwikkeling en mobiliteit, kijken we veel breder dan alleen binnen de eigen organisatie. Juist



de mens staat centraal. Als iedereen uitblinkt in wie hij of zij is, dan beschikken we over zeer gepassioneerde mensen die het verschil kunnen maken op de juiste plek.

De angst dat je iemand opleidt en ontwikkelt voor de concurrent is een ouderwetse gedachte die niet meer past in deze tijd. Juist door te investeren in je medewerkers creëer je verbondenheid. En past iemand uiteindelijk niet meer binnen je organisatie, dan kun je maar beter opzoek naar iemand die bij jou wel uitblinkt.



5. Goed werkgeverschap

Goed werkgeverschap staat synoniem voor een amplitieve organisatiecultuur. Een goed werkgever

weet dat medewerkers het belangrijkste kapitaal van een organisatie vormen. Door slim gebruik te maken van de denkkraft van medewerkers, en hen actief te betrekken bij beleidsvoering, ervaren medewerkers meer welzijn en ervaart de organisatie meer succes door hun verbeterde prestaties.

“Als werkgever ben je niet verantwoordelijk voor het geluk van je medewerkers, wel voor hun welzijn en het creëren van de best mogelijke werkcondities”

Als werkgever biedt je voorwaarden en mogelijkheden waarbinnen medewerkers hun eigen welzijn en functioneren kunnen vergroten. Het is belangrijk om te beseffen dat deze voorwaarden niet zorgen voor goed werkgeverschap. Voorzien in voorwaarden zorgt ervoor dat niet gesproken kan worden over slecht werkgeverschap.



Voorzien in mogelijkheden zorgt er wél voor dat medewerkers tevreden, gemotiveerd en zelfs bevlogen raken. Je bepaalt dus niet van bovenaf of je een goed werkgever bent of niet. Dat bepalen de mensen die in de organisatie werken.

Eerder zeiden we wel eens “de klant is koning”. Nu heerst het besef dat de behoeften van je medewerkers centraal zouden moeten staan. Zoals Richard Branson het mooi verwoordt: “Wanneer je goed voor jouw medewerkers zorgt, zorgen zij goed voor de klanten.”



WERKEN AAN AMPLITIE

05

**DE WEG NAAR
MEER WELZIJN,
BETER FUNCTIONEREN
EN GROTER
ORGANISATIESUCCES**





Werken aan amplitie

De besproken HR-thema's zijn momenteel al heel relevant en zullen in de toekomst nog veel noodzakelijker worden om mee te kunnen bewegen in de snel veranderende wereld. Dat maakt een amplitieve cultuur onmisbaar voor succesvolle en toekomstbestendige organisaties.

Amplitie is niet iets dat je zomaar kunt implementeren binnen een organisatie. Werken aan amplitie is geen nieuw computersysteem dat je implementeert of een project dat je met een einddatum op de agenda zet.

Amplitief werken gaat over bewustwording, aandacht, luisteren, experimenteren en dit bovenal samen met elkaar doen.



06



DE WEG NAAR
MEER WELZIJN,
BETER FUNCTIONEREN
EN GROTER
ORGANISATIESUCCES

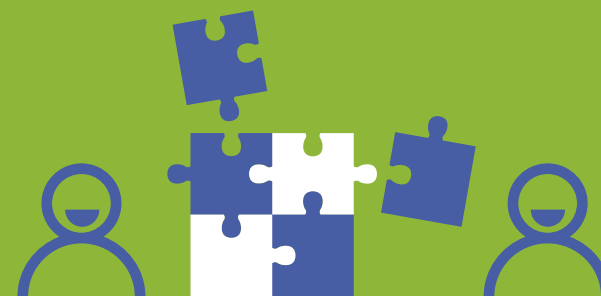
Conclusie

Wil je weten hoe het in jouw organisatie gesteld is met amplitie? Stel jezelf dan eens de volgende 3 vragen:



1. Staan op jullie HR-agenda vooral zaken die je wilt bereiken of zaken die je wilt oplossen?
2. Sluit jullie aanbod van interventies en mogelijkheden voor medewerkers aan bij hun behoeften of is het meeste van bovenaf bedacht?
3. Hebben jullie het vaker over het laag houden van personeelskosten of over het investeren in menselijk kapitaal?

Vraag jezelf vervolgens af of je medewerkers het eens zullen zijn met jouw antwoorden op deze vragen. En bedenk: de kracht van amplitie ligt altijd bij het bottom-up werken en het aspect van samen creëren.



FEEDBACK OP NVP WHITEPAPER AMPLITIE



**DE WEG NAAR
MEER WELZIJN,
BETER FUNCTIONEREN
EN GROTER
ORGANISATIESUCCES**



Feedback op NVP whitepaper Amplitie

Door Arnold Kremer

Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden

De term amplitie komen we in relatie tot HR steeds vaker tegen. Uitleggen wat het betekent blijkt soms echter lastig en levert vragen op als: Hoe zet ik het in? Is het geschikt voor mijn organisatie? En wat levert het op?

Dat amplitie gaat over het welzijn van medewerkers en de positieve spin-off daarvan voor organisaties. Dit wordt in dit whitepaper helder weergegeven. De actuele HR-thema's die als voorbeeld worden genomen door Ellen en Yrenee zullen herkenbaar zijn voor veel HR-professionals. De relatie met curatie (verbeteren) en preventie (voorkomen) is eveneens snel te leggen. Maar wanneer werk je nu amplitief?

Dit is een proces: je start of stopt niet met amplitief werken. Het is, zoals in het whitepaper mooi gezegd wordt, onderdeel van je organisatie-DNA. Veel HR-professionals zijn al voorzien van dit DNA, werken vaak onbewust amplitief, en herkennen wellicht zelfs voorbeelden uit het whitepaper in hun huidige werkwijze.

Amplitie is gebaseerd op de kracht van positieve psychologie, en de amplitieve gedachte vergroot het bewustzijn van de praktische inzetbaarheid. Dit levert concrete handvatten om het welzijn van medewerkers te vergroten. Hoeveel het wordt vergroot en wat daarvan precies de 'winst' voor de organisatie is valt helaas niet te voorspellen.

Daar ligt ook meteen de grote implementatie uitdaging. In een wereld waarbij alles draait om



rendement kan het lastig zijn om amplitie op de agenda te krijgen. 'Maar het gaat nu toch niet slecht' is dan de beperkende overtuiging.

Het zal dus lef en doorzettingsvermogen van HR-professionals vragen om amplitie op de kaart te zetten. Gelukkig hoeft dit niet in een keer en zijn kleine stapjes ook stapjes.



Auteurs: Yrenee Koen & Ellen van Dieren
Reflectie: Arnold Kremer, NVP-lid en Amplitiedeskundige
Redactie & Productie: NVP

© Juni 2022

DE WEG NAAR
MEER WELZIJN,
BETER FUNCTIONEREN
EN GROTER
ORGANISATIESUCCES

WHITEPAPER

DE WEG NAAR MEER WELZIJN, BETER FUNCTIONEREN EN GROTER ORGANISATIESUCCES

ONTDEK
DE KRACHT VAN
EEN **AMPLITIEVE**
ORGANISATIE-
CULTUUR

whitepaper NVP en Talent College

