



# Werk als Waarde- gespreksmethodiek

Werkboek voor HR-managers en leidinggevenden in zorg en welzijn



# Inhoud

‣ Inleiding	03
‣ Wat levert het op?	03
‣ Theorie: wat is de Werk als Waarde-methodiek?	04
‣ Praktijk: hoe werkt de Werk als Waarde-gespreksmethodiek?	05
‣ 1. Inventarisatie	06
‣ 2. Analyseren contextfactoren	08
‣ 3. Plan van aanpak om werkwaarden te realiseren	08
‣ 4. Implementatie plan van aanpak	08
‣ Stappenplan voor leidinggevend	09
‣ Aan de slag met een implementatiechecklist	10
‣ Geraadpleegde bronnen	11

# Inleiding

Wil jij persoonlijke én betekenisvolle werkwaarden in kaart brengen? En hiermee de duurzame inzetbaarheid en het welbevinden van medewerkers vergroten? De Werk als Waarde-gespreksmethodiek maakt dit mogelijk.

## Deze methodiek...

ondersteunt (zorg)professionals, teamleiders en hun medewerkers bij het vaststellen of ontdekken van:

- waarden die medewerkers/teams belangrijk vinden in hun werk;
- factoren in de werkcontext die hierbij een rol spelen en;
- acties die kunnen bijdragen aan het realiseren van deze waarden.

Ben jij een leidinggevende of HR-manager die aan de slag wil met de Werk als Waarde-gespreksmethodiek? Dan is dit werkboek voor jou!



Met dit werkboek heb je alle informatie in huis om te kunnen starten met de methodiek. Wil je meer weten of heb je meer ondersteuning nodig? Kijk dan op [werkalswaarde.nl](http://werkalswaarde.nl).

## Wat levert het op?

Door de inzet van de Werk als Waarde-methodiek...

- weten medewerkers wat belangrijke werkwaarden voor hen zijn;
- weten medewerkers en leidinggevenden welke werkwaarden belangrijk zijn voor het team;
- weten medewerkers wat zij zelf kunnen doen om hun werkwaarden te realiseren;
- weten medewerkers wat zij nodig hebben van hun werkomgeving om hun werkwaarden te realiseren;
- weten medewerkers wat hun collega's belangrijk vinden en nodig hebben;
- worden acties ondernomen die bijdragen aan belangrijke werkwaarden;
- kunnen medewerkers beter hun werkwaarden realiseren;
- verbetert de communicatie in teams;
- verbetert de samenwerking binnen teams;
- blijven medewerkers met plezier aan het werk;
- hebben medewerkers meer respect voor elkaar.

# Theorie:

## wat is de Werk als Waarde-methodiek?

Het uitgangspunt van de methodiek is dat werk waarde toevoegt voor zowel de medewerker als de organisatie. Hierbij gaat het om het samenspel tussen de individuele medewerker (diens vaardigheden en motivatie) en de werkcontext (die de mogelijkheden moet bieden dit toe te passen).

Met deze methodiek kun je in de praktijk analyseren wat medewerkers in hun werk belangrijk en waardevol vinden. Daarnaast geeft het inzicht in:

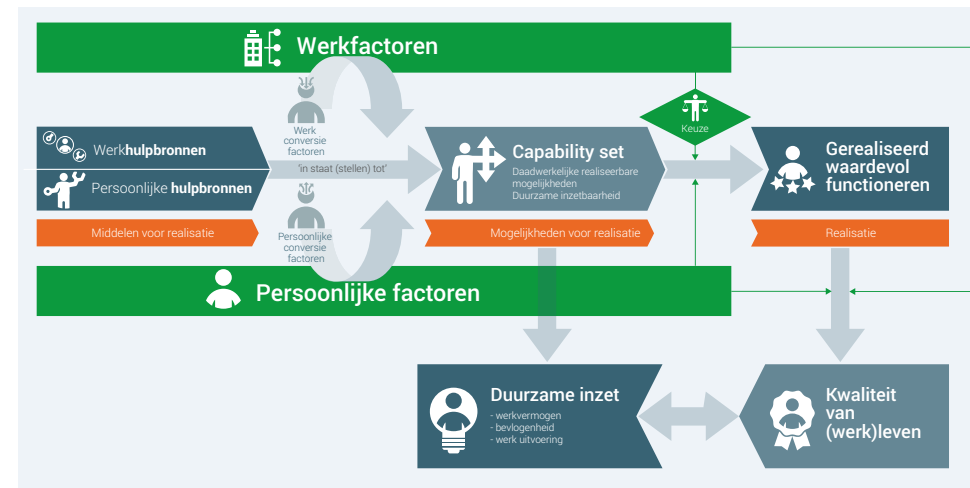
- wat medewerkers willen bereiken in een bepaalde werkcontext;
- of zij in staat zijn dit uit te voeren en;
- of ze door de werkcontext in staat gesteld worden om dit te doen.

De Werk als Waarde-gesprekmethodiek is in 2019 ontwikkeld en is gebaseerd op literatuur over positieve psychologie en de capability-benadering.

Positieve psychologie richt haar pijlers op het optimaal functioneren en het vergroten van welbevinden. Het implementeren van het gedachtegoed van positieve psychologie maakt deze methodiek uniek.

Centraal in de capability-benadering staat de 'werk-capability' set. Deze verwijst naar de mogelijkheden waarover medewerkers beschikken om taken uit te voeren die waarde toevoegen voor zowel de organisatie als voor zichzelf. De werk-capability set is een belangrijke voorspeller van duurzame inzetbaarheid. Zie ook figuur 1.

Medewerkers kiezen de waarden die zij willen realiseren in hun werk en kunnen deze realiseren met behulp van hulpbronnen. Bij hulpbronnen gaat het om persoonlijke hulpbronnen van het individu, zoals kennis en vaardigheden.



Figuur 1: Model capability-benadering (bron: [werkalswaarde.nl](http://werkalswaarde.nl)).

En om hulpbronnen in de werkcontext, zoals toegang tot scholing, technische middelen en sociale steun zoals een betrokken leidinggevende. Of deze hulpbronnen ook daadwerkelijk tot waardevolle doelen worden omgezet, is onder andere afhankelijk van persoonlijke, sociale en omgevingsfactoren. Dit worden ook wel conversiefactoren genoemd.

Met de Werk als Waarde-gesprekmethodiek kom je er samen met de medewerkers achter welke werkwaarden belangrijk zijn, of zij deze kunnen realiseren en aan welke factoren dit ligt. Hoe je dit concreet doet, lees je in het volgende hoofdstuk.



[Werk als Waarde-film](#)



# Praktijk:

## hoe werkt de Werk als Waarde-gespreksmethodiek?

De Werk als Waarde-gespreksmethodiek bestaat uit een aantal stappen:

1. **Inventarisatie.** Je start met het inventariseren van de belangrijke werkwaarden en de contextfactoren die een rol spelen bij het realiseren van deze werkwaarden. Dit doe je door als leidinggevende in gesprek te gaan met je medewerkers. Ook kun je gebruikmaken van een vragenlijst ter voorbereiding op het gesprek.
2. **Analyseren van de contextfactoren.** In deze stap breng je in kaart welke contextfactoren een rol spelen bij het realiseren van de werkwaarden.
3. **Plan van aanpak om werkwaarden te realiseren.** Hier werk je uit welke stappen je samen met het team gaat zetten om de werkwaarden te realiseren.
4. **Implementatie plan van aanpak.** Je gaat samen met je team aan de slag en checkt samen of je nog op de goede weg bent.

In de volgende alinea's gaan we dieper in op deze onderdelen.



# Praktijk: hoe werkt de Werk als Waarde-gespreksmethodiek?

## 1. Inventarisatie

Als leidinggevende ga je in gesprek met je medewerkers over wat zij echt belangrijk vinden in hun werk. Hierbij staan drie kernvragen centraal, die bij iedere werkwaarde gesteld kunnen worden aan medewerkers:

1. Hoe belangrijk is deze waarde voor jou in je werk?
2. Stelt jouw werk jou in staat om deze waarde te realiseren?
3. Lukt het je ook om deze waarde te realiseren?

Ter voorbereiding op het Werk als Waarde-gesprek kun je gebruikmaken van een vragenlijst. De medewerker vult deze vragenlijst in en krijgt hiermee inzicht in zijn/haar werkwaarden. De vragenlijst gebruik je vervolgens als leidraad voor het gesprek.



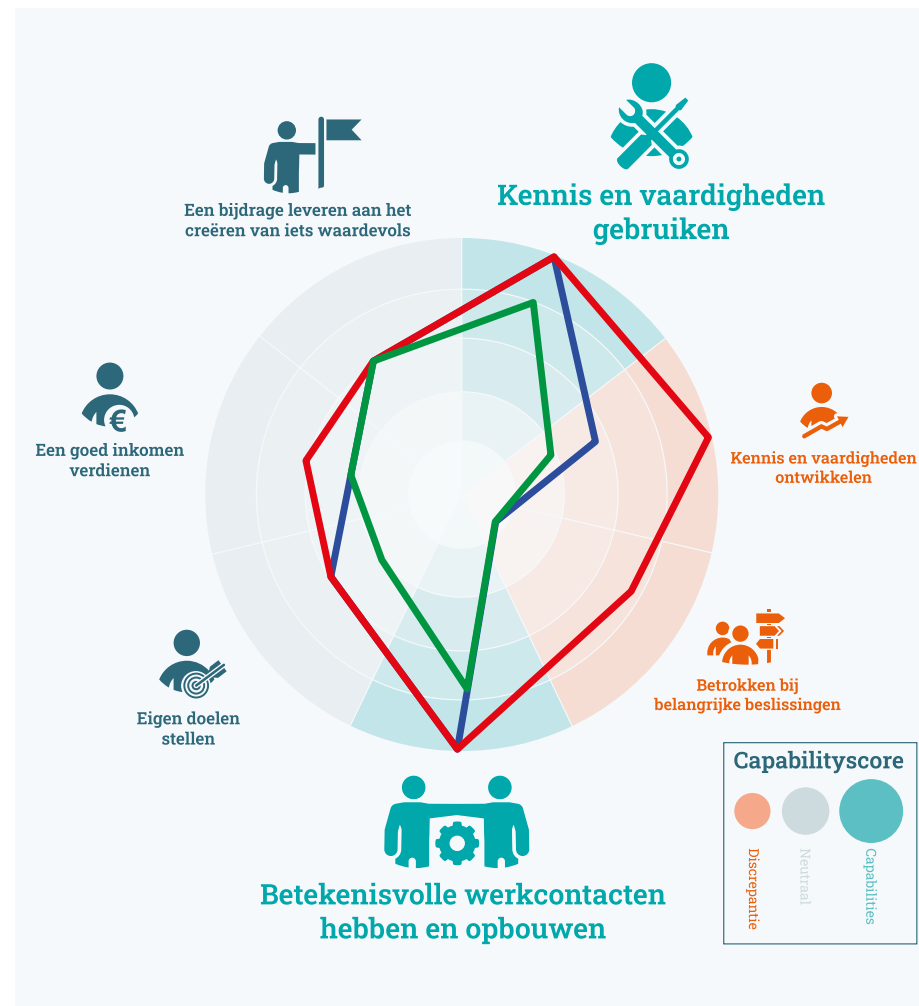
[De vragenlijst vind je hier.](#)

Je kunt ook gebruik maken van een [Excel-scoresheet](#).

De volgende zeven werkwaarden staan tijdens het gesprek centraal:

1. Kennis en vaardigheden gebruiken.
2. Kennis en vaardigheden ontwikkelen.
3. Betrokken zijn bij belangrijke beslissingen.
4. Betekenisvolle werkcontacten hebben en opbouwen.
5. Eigen doelen stellen.
6. Een goed inkomen verdienen.
7. Een bijdrage leveren aan het creëren van iets waardevols.

Na dit gesprek kun je samen stappen ondernemen om die waarden ook daadwerkelijk te realiseren.

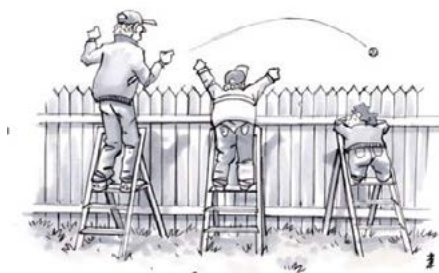


Figuur 2: Werk als Waarde-spinnenweb.

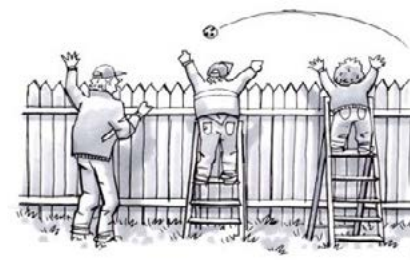
# Praktijk: hoe werkt de Werk als Waarde-gespreksmethodiek?

## Uitgangspunten Werk als Waarde-gespreksmethodiek

- **Goed gesprek.** Het is een open gesprek waarbij de vraag 'wat is belangrijk voor jou in werk?' centraal staat. Als leidinggevende heb je geen oordeel en je laat vooral de medewerker aan het woord.
- **Focus op de toekomst.** De focus van het verleden (problemen) wordt verlegd naar de toekomst (doelen). Belangrijke en realiseerbare doelen in het werk van de medewerker, het team, of de organisatie staan centraal.
- **Oplossingsgericht.** De methode heeft een positieve insteek en geeft oplossingsrichtingen voor de medewerker: 'wat kan je zelf doen?', en de omgeving: 'wat heb je van de werkomgeving nodig om te bereiken wat belangrijk voor je is?'. Dit levert bronnen van veerkracht op.
- **Zelfregie.** Het legt accent op zelfregie en zelfmanagement.
- **Maatwerk.** De Werk als Waarde-methode is een op maat gemaakte aanpak waarbij het uitgangspunt niet gelijkheid in middelen is, maar gelijkheid bieden in kansen. Om dit in de praktijk te kunnen brengen is het belangrijk dat hier draagvlak voor is in de organisatie.
- **Continue aandacht.** De Werk als Waarde-methode is geen eenmalige interventie, maar vraagt continu aandacht binnen de relatie tussen leidinggevend en medewerkers. De manier van werken komt terug in meerdere (werk)situaties. Bijvoorbeeld hoe een werkbespreking wordt ingestoken of tijdens voortgangsgesprekken.



Gelijke middelen



Gelijke kansen

Tekeningen: Bert Cornelius



### Tip 1: verdiepende vragen bij de werkwaarden

Hoe belangrijk is deze waarde voor jou in je werk?

- Je geeft aan dat je werkwaarde 1 belangrijk vindt. Wat betekent deze werkwaarde voor jou?
- Kun je daar een voorbeeld van geven?
- Je geeft aan dat je werkwaarden 1, 2, 3, en 4 belangrijk vindt, en werkwaarden 5, 6 en 7 niet. Herken je dit?
- Heb je eerder al eens nagedacht over welke werkwaarden belangrijk zijn voor jou? Hoe vind je het om hier over na te denken?

Wanneer je ziet dat een medewerker een werkwaarde belangrijk vindt en tegelijkertijd ervaart dat de werksituatie geen mogelijkheden biedt om deze werkwaarde te realiseren, dan ligt het voor de hand om hierop door te vragen. Wat ontbreekt er dan precies? Kan de medewerker dit concreet maken?

Als de medewerker bij meerdere belangrijke werkwaarden ontbrekende mogelijkheden in de werksituatie ervaart, dan is het verstandig hier bij stil te staan. Hoe komt dat? Misschien is er sprake van een mismatch tussen wat de persoon zoekt in het werk en wat het werk biedt. Misschien durft de medewerker geen stappen te zetten in de richting van loopbaanverandering. Soms heeft het te maken met te hoge of onrealistische verwachtingen. Hoe de waarde vorm moet krijgen is niet altijd even realistisch of duidelijk. Of is het misschien niet realistisch wat vanuit een werksituatie aangeboden kan worden? Door het gesprek hierover aan te gaan kan onzichtbaar ongenoegen inzichtelijk worden gemaakt.

# Praktijk: hoe werkt de Werk als Waarde-gesprekmethodiek?



## Tip 2: verdiepende vragen bij mogelijkheden

Stelt jouw werk jou in staat om deze waarde te realiseren?

- Je geeft aan dat je het belangrijk vindt om 'betrokken te zijn bij belangrijke beslissingen' en ik zie dat je aangeeft dat jouw werksituatie geen mogelijkheden biedt om dit te realiseren. Kun je hier wat meer over vertellen? Kun je mij een concreet voorbeeld geven?
- Kun je mij vertellen wat er ontbreekt in jouw werksituatie?
- Heb je nagedacht over oplossingen? Waar zouden oplossingen kunnen liggen?



## Tip 3: verdiepende vragen bij lukken

Lukt het je ook om deze waarde te realiseren?

- Je geeft aan dat je 'eigen doelen stellen' belangrijk vindt en ik zie dat je ook aangeeft dat jouw werksituatie je de mogelijkheid biedt om dit te realiseren. Toch geef je aan dat het je niet lukt. Waar heeft dit mee te maken?

- Heeft het meer te maken met omstandigheden of meer met iets in jezelf?
- Ik zie dat je bij vier werkwaarden aangeeft dat het niet lukt om deze te realiseren, ondanks dat het vanuit de werksituatie gezien wel mogelijk is. Kun je toelichten waarom?
- Je geeft aan dat jouw werk je geen mogelijkheden biedt om 'jouw kennis en vaardigheden te ontwikkelen'. Toch zie ik dat het jou wel lukt. Nu ben ik nieuwsgierig hoe je dit voor elkaar krijgt. Kun je hier meer over vertellen?

De derde vraag gaat over de beschikbare mogelijkheden binnen de persoon zelf. Iets kan vanuit de werksituatie gezien wel mogelijk zijn, maar dat wil niet zeggen dat het de persoon dan ook daadwerkelijk lukt om de betreffende werkwaarde te realiseren. Er kunnen privéomstandigheden zijn die een belemmering vormen. Een druk gezinsleven bijvoorbeeld kan het realiseren van bepaalde werkwaarden frustreren. En overtuigingen, angsten, verwachtingen en percepties kunnen natuurlijk een rol spelen waarom het niet goed lukt ergens handen en voeten aan te geven. Ook hier kan het helpen om door te vragen.

## 2. Analyseren contextfactoren

In deze stap breng je in kaart wat medewerkers nodig hebben om goed te kunnen functioneren en belangrijke werkwaarden te kunnen realiseren. Het is belangrijk dat je hierbij zicht hebt op de capabilities en discrepanties. De capabilities zijn de werkwaarden die belangrijk zijn, waarbij er voldoende mogelijkheden zijn en het lukt om deze te realiseren. Bij de discrepanties gaat het juist om werkwaarden die belangrijk zijn, maar waarbij er onvoldoende mogelijkheden zijn om deze te vervullen, of waarbij het de medewerker(s) niet lukt om deze te vervullen. Bekijk in dit laatste geval wat het team of de medewerker zelf kan doen. En waar jij als leidinggevende een faciliterende rol in hebt.

Het kan ook gebeuren dat werkwaarden neutraal scoren. Dit is het geval wanneer een medewerker bij een werkwaarde een score heeft gegeven van 1 (in het geheel niet belangrijk), 2 (niet belangrijk) of 3 (neutraal). In dat geval hoef je hier verder niets mee te doen.

## 3. Plan van aanpak om werkwaarden te realiseren

Na het doorlopen van stap 1 en 2 heb je zicht op belangrijke doelen en werkwaarden. Ook weet je welke factoren in de werkcontext een rol spelen bij het goed functioneren van medewerkers en het kunnen realiseren van de werkwaarden. Nu is het tijd om vast te leggen welke individuele of teamacties gaan bijdragen aan het realiseren van deze werkwaarden. Beschrijf hierin welke concrete acties uitgevoerd gaan worden, wie deze gaan uitvoeren en wanneer je ze gerealiseerd wil hebben.

[Klik hier voor een format actieplan.](#)

## 4. Implementatie plan van aanpak

Ga aan de slag met het plan van aanpak. Informeer elkaar tussentijds over de implementatie en stuur bij waar nodig.



# Stappenplan voor leidinggevenden

Nog een keer kort alle stappen op een rij voor een succesvol Werk als Waarde-gesprek:



[Download het stappenplan hier.](#)



# Aan de slag

## met een implementatiechecklist

Enthousiast over de Werk als Waarde-methodiek? Ga dan zelf aan de slag in je team! Deze implementatiechecklist helpt je erbij.

### 1. Maak een plan van aanpak

Start met het maken van een plan van aanpak. Een plan van aanpak is geen 'one size fits all', maar maatwerk. Onderstaande vragen kunnen je helpen bij het maken van een plan van aanpak.

- Waarom wil je de Werk als Waarde-methodiek gaan invoeren? Wat biedt deze methodiek?
- Wie zijn mijn stakeholders, en hoe ga ik ze betrekken? Voor een goed draagvlak is het belangrijk om alle lagen in de organisatie te betrekken. Denk aan de Raad van Bestuur, P&O/HRM, leidinggevenden en medewerkers.
- Welke resultaten verwacht je? Wat wil je bereiken?
- Op welke termijn wil je je doelen halen?
- Hoe en wat ga je communiceren?
- Wat ga je meten en waarom? Hoe evalueer je het proces?
- Hoe zorg je voor een goede borging?



Op [de website van ZONMW](#) kun je nog meer tips vinden voor het maken van een implementatieplan.

### 2. Maak de methode eigen

Voordat je aan de slag gaat met de Werk als Waarde-methodiek als leidinggevende, is het belangrijk dat je de methode je eigen maakt. Dit kun je doen door een training te volgen, waarin de volgende leerdoelen centraal staan:

- Je maakt als leidinggevende kennis met de methodiek, door zelf in gesprek te gaan over wat je belangrijk vindt in het werk, en wat je wil uitdragen naar je medewerkers. Door op deze manier kennis te maken met de methodiek, ervaar je zelf hoe belangrijk het is dat je je gehoord voelt.
- Je krijgt kennis over en inzicht in de theoretische achtergrond en modellen, waaronder de capability-benadering en positieve psychologie.
- Je leert zonder oordeel te luisteren.
- Je leert om een open gesprek te voeren over wat voor medewerkers belangrijk is in het werk.
- Je leert gebruik te maken van hulpmiddelen (onder andere de vragenlijst) om een open gesprek te voeren.



Op de website [werkalswaarde.nl](#) kun je meer informatie vinden over de aangesloten partners.



[Bekijk hier de trainingsfilm.](#)

## 3. Aan de slag

Nadat je de methode eigen hebt gemaakt, kun je aan de slag met de uitvoering van het plan van aanpak. Belangrijk is om tussentijds te evalueren en monitoren. Als het goed is heb je in je plan van aanpak al beschreven hoe de tussentijdse evaluatie eruitziet. Denk bijvoorbeeld aan wie de evaluatie verzorgt, wanneer en hoe en aan wie je verslag doet. Ook voor de eindevaluatie kun je dit van tevoren vastleggen.

## 4. Borgen en opschalen

Na succesvolle invoering en evaluatie kun je aan de slag met borgen en opschalen. Het gaat er om dat de invoering van de Werk als Waarde-gespreksmethodiek beklijft, en mogelijk wordt opgeschaald. Ook kun je de Werk als Waarde-gespreksmethodiek inbedden in bestaande HR-processen en werkwijzen. Denk bijvoorbeeld aan het toepassen van de principes van de methodiek in voortgangsgesprekken, bij re-integratie gesprekken, loopbaanoriëntatie en/of teamoverleggen.



Deel succesverhalen! Laat vooral zien wat de Werk als Waarde-gespreksmethodiek oplevert voor medewerkers en leidinggevenden.



Bekijk ook de kennisclips, waarin een [verpleegkundige](#), [leidinggevende](#), [onderzoeker](#) en [trainer](#) meer vertellen over de Werk als Waarde-gespreksmethodiek.

## Geraadpleegde bronnen:

Abma F.I., Brouwer S., de Vries, H.J., Arends, I., Robroek, S.J., Cuijpers, M.P., van der Wilt, G.J., Bültmann, U., & van der Klink, J.J.L. (2016). **The capability set for work: development and validation of a new questionnaire**. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 42(1), 34-42.

Bruikman, T., Joosen, M.C.W., Casteren van, P. & Dixhoorn van, A. (2020). **Handleiding Werk als Waarde gespreksmethodiek**. ZonMW

Gürbüz, S., Joosen, M.C.W., Kooij, D.T.A.M., Bakker, A.B., van der Klink, J.J.L., & Brouwers, E.P.M. (2022). **Measuring sustainable employability: psychometric properties of the capability set for work questionnaire**, *BMC Public Health*, 22(1), 1-10.

van der Klink, J.J.L., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R., Abma, F.I., Brouwer, S., van der Wilt, G.J. (2016). **Sustainable employability-definition, conceptualization, and implications: a perspective based on the capability approach**. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 42(1), 71-79.

van der Klink, J.J.L., van der Wilt, G.J., Zijlstra, F.R.H., Schaufeli, W.B., Burdorf, A., Bültmann, U., Brouwer, S., Abma, F.I., Robroek, S.J., Cuijpers, M., Arends, I., Ouweneel, A.P.E., van Casteren, P., & Meerman, J. (2018). **Development of an instrument to measure sustainable employability: a joint contribution of a consortium**. ZonMw

Vendrig, A.A. (2021). **Handleiding afname en interpretatie van de Lijst Werk Capabilities (LWC)**.

Meerman, J., Abma F.I., van der Klink J.J.L. (2017). **Praktische handleiding bij de 'werk capabilities' lijst 'als belangrijk aspect van duurzame inzetbaarheid**. Tilburg University / UMCG, Rijksuniversiteit Groningen

### Websites:

<https://www.zonmw.nl/nl/artikel/maak-zelf-een-implementatieplan>

<https://werkalswaarde.nl>

