

Dilemmakamers autonomie voor leidinggevenden binnen de rijksoverheid

TIPS EN INZICHTEN

Inleiding

In maart 2023 is het A+O fonds Rijk het project 'Autonomie als drijvende kracht, de rol van de leider' gestart. Het project richt zich op het bevorderen van autonomie op de werkvloer. Als mensen autonomie hebben in hun werk, kan dat leiden tot meer werkplezier. Doordat mensen invloed hebben op hun werk, kunnen ze hun werkdruk beter reguleren en voelen ze zich meer verantwoordelijk. Het geven van meer autonomie aan medewerkers vraagt echter wel om een andere manier van leidinggeven. Het A+O fonds Rijk heeft daarom dilemmakamers ontwikkeld waarin leidinggevenden binnen de rijksoverheid situaties ervaren en daar vervolgens met elkaar over in gesprek gaan.

In juni 2023 zijn er drie uitvoeringen geweest. Het project is wegens succes verlengd en in het eerste kwartaal van 2024 zijn er nog zes uitvoeringen van de dilemmakamers autonomie geweest.



- De sessies zijn enthousiast ontvangen. Het **gemiddelde cijfer** voor de dilemmakamers autonomie was een **7,7**. Volgens de respondenten waren de dilemma's **herkenbaar, interessant, actueel** en **zinnig**.
- Tijdens de sessies in 2024 zijn de leerpunten en inzichten van de deelnemers verzameld. Deze **inzichten** zijn in dit document **samengevat als tips** voor het bevorderen van autonomie in het werk.
- i** Dit document bevat eerst achtergrondinformatie over het project, gevolgd door de praktische tips met inzichten en tot slot een goed voorbeeld uit de praktijk.

Achtergrond

Het A+O fonds Rijk wil met dit project bewustwording creëren bij leidinggevenden over autonomie in het werk. Als mensen invloed hebben op hun werk, kan het werkplezier vergroot worden en de werkdruk beter gereguleerd. Al enige tijd hebben medewerkers bij verschillende rijksorganisaties¹ te maken met hoge werkdruk en willen medewerkers binnen het rijk meer invloed uitoefenen op hun werk, blijkt uit FNV onderzoek².

TNO definieerde, in het 2020 gehouden onderzoek Arbobalans, werkdruk als volgt: Een combinatie van hoge taakeisen en weinig autonomie (ook wel regelmatigheid genoemd)³.

Uit het rapport 'Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht' van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid uit 2020⁴ komt naar voren dat autonomie bescherming biedt tegen gezondheidsklachten, doordat je zelf kan bepalen wanneer en op welke wijze je taken uitvoert. Het is minder erg om het druk te hebben wanneer je zelf kunt bepalen wanneer



en op welke wijze je je taken kunt uitoefenen. Bovendien voelen mensen zich vaker gewaardeerd, als ze een zekere verantwoordelijkheid hebben. Het moet wel gaan om gepaste autonomie, want teveel autonomie kan mensen onzeker maken, waardoor het uitputtend werkt. Gepaste autonomie beschermt tegen een te hoge werkdruk en werkstress. Tenslotte ontstaan innovaties in werkprocessen juist doordat mensen ideeën hebben hoe deze processen beter kunnen. Dit gebeurt alleen als medewerkers een gevoel van autonomie ervaren in hun werk.

Leidinggevenden sturen medewerkers aan en hebben invloed op de individuele regelruimte van de medewerkers. In het project 'Autonomie als drijvende kracht, de rol van de leider' hebben leidinggevenden kennisgemaakt met het begrip autonomie in het werk en ervaren op welke manieren autonomie in het werk van de medewerkers kan worden vergroot. In drie verschillende kamers zagen deelnemers een scene waarin één of meerdere facetten van autonomie binnen het werk centraal stonden.

1 Om te beginnen werd in de eerste kamer aandacht besteed aan **technologische ontwikkelingen** in het werk en hoe dat effect heeft op autonomie.

2 Daarnaast stonden in de tweede kamer **leiderschapsdilemma's** als sturen op autonomie centraal, met name als het gaat om flexibilisering.

3 Ten slotte lag in de derde kamer de focus op de **5 W's**: werkinhoud, werkproces, werktijden, werkplek en werkomstandigheden. Als werknemers meer invloed hebben op hun werk, dan worden ze creatiever en neemt hun werkplezier toe. Daarmee hebben we nog een W te pakken: werkplezier. De kans op stress en ziekteverzuim neemt af⁵. We bespraken hoe de leidinggevenden de 5 W's gebruiken om medewerkers ruimte te geven om op hun eigen manier met intensivering om te gaan.

De inzichten en leerpunten uit de uitvoeringen van deze drie dilemmakamers hebben geleid tot vier tips om aan de slag te gaan met het onderwerp autonomie in het werk.

Naar de 4 tips >>

- 1) [Ook personeelstekorten bij uitvoeringsorganisaties als UWV, fiscus en IND](#)
- 2) [Resultaten FNV werkdrukmonitor Rijksoverheid - FNV](#)
- 3) [Arbobalans 2020 | TNO, p. 60](#)
- 4) <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2020/01/15/het-betere-werk>
- 5) [Grootste arbeidsrisico werkdruk wordt minder aangepakt | Werk & Veiligheid - Kennisplatform over preventie, RI&E en sociale veiligheid \(werkenveiligheid.nl\)](#)



4 Tips voor leidinggevenden om met autonomie aan de slag te gaan

1. Neem medewerkers mee in de technologische ontwikkelingen

De technologische ontwikkelingen gaan snel, hierdoor kan het moeilijk zijn om de veranderingen bij te houden. Betrek medewerkers daarom bij de technologische ontwikkelingen. Dit heeft verschillende voordelen:

- **Inzicht in gevolgen:** door medewerkers te betrekken, wordt duidelijk wat de gevolgen van de technologische ontwikkeling zijn voor hun werk, de autonomie en voor het werkplezier.
- **Uitvoering optimaliseren:** het effect van technologische ontwikkeling op de werkvloer wordt meegenomen om een goede uitvoering te waarborgen. Tevens kan het effect op de systemen en software worden meegenomen. Ook kan al besproken worden hoe de menselijke maat kan worden behouden tijdens de technologische verandering.
- **Bewustwording:** creëer bewustwording dat taken kunnen verdwijnen of veranderen. Dit kan angst en onzekerheid bij medewerkers oproepen. Soms kunnen of willen medewerkers niet mee met de verandering. De verandering kan een inbreuk zijn op hun gevoel van autonomie.
- **Persoonlijke ontwikkeling:** biedt mogelijkheden en gelegenheid om te leren en te oefenen met de technologische ontwikkelingen. Dit bevordert ambtelijk vakmanschap en zo wordt het gevoel van invloed op het werkproces en werkinhoud vergroot.

Door medewerkers vroeg te betrekken bij de technologische ontwikkelingen kan het werk beter ingericht worden⁶. Dit leidt ertoe dat de medewerker meer invloed kan hebben op de inhoud, volgorde, plaats en tijd van de werkzaamheden en de manier waarop de werkzaamheden worden uitgevoerd.

Uit de evaluatie:

“Neem af en toe de tijd om te reflecteren op de ontwikkelingen.”

2. Zorg voor een sociaal veilige werkomgeving

Een sociaal veilige werkomgeving is noodzakelijk voor zowel leidinggevenden als medewerkers om autonomie te kunnen vergroten. Alleen in een sociaal veilige werkomgeving kunnen/durven medewerkers zelf keuzes te maken en zo invloed uit te oefenen op hun werk. Belangrijke aspecten die zijn genoemd tijdens de dilemmakamers:

- **Waardering en steun vanuit het management:** het management moet medewerkers ondersteunen en waarderen. Gebrek aan steun kan leiden tot verminderde inzet en verlies van autonomie.
- **Wederkerigheid en vertrouwen:** creëer een omgeving waarin medewerkers op elkaar kunnen rekenen en vertrouwen hebben in elkaars intenties.
- **Fouten mogen worden gemaakt:** vermijd een angstcultuur waarin medewerkers bang zijn voor negatieve consequenties als ze fouten maken.
- **Ruimte voor experimenteren:** sta toe dat medewerkers nieuwe ideeën uitproberen, zelfs als ze soms mislukken.
- **Feedbackcultuur:** moedig het geven en ontvangen van feedback aan. Dit bevordert groei en verbetering.
- **Goed voorbeeld geven:** als leidinggevende geef je het goede voorbeeld.

Uit de evaluatie:

“Ik durf mijn medewerkers fouten te laten maken, net zoals ik dat zelf doe.”

Lees hier de laatste 2 tips >>



6) Voor meer informatie: [Succesvol nieuwe technologie implementeren? Zo doe je dat \(tno.nl\)](https://www.tno.nl/nieuw/2022/succesvol-nieuwe-technologie-implementeren-vo-doe-je-dat)

3. Maak afspraken over randvoorwaarden en kaders

Het maken van afspraken over kaders en de randvoorwaarden geeft transparantie en duidelijkheid. Binnen de kaders kun je beter sturen op autonomie. De volgende inzichten liggen hieraan ter grondslag:

- **Autonomie gaat over hoe, wat, waar je iets doet.** Een deel wil autonomie, anderen willen structuur en vastigheid. Dat verschilt per persoon. Respecteer deze diversiteit en pas je aanpak aan op individueel niveau.
- **Verbinding op afstand:** Hoewel je niet fysiek samen bent, kun je nog steeds verbinding creëren door hier afspraken over te maken.
- **Kennisoverdracht:** zorg ervoor dat kennis binnen het team goed wordt overgedragen. Documenteer processen, deel goede voorbeelden en stimuleer het delen van expertise.
- **Bespreken van kaders:** Ga in gesprek met je team of afdeling om duidelijke grenzen en richtlijnen vast te stellen. Maak keuzes en steun elkaar bij het naleven van deze afspraken.

Als leidinggevende bewaak je de buitengrenzen bij:

- **Beleidsregels vanuit de politiek:** de politiek stelt beleidsregels vast die binnen de organisatie moeten worden uitgevoerd. Dit kan zowel richting geven als beperkingen opleggen.
- **Hiërarchische structuren:** Hoewel hiërarchie nodig is voor organisatorische coördinatie, kunnen te rigide structuren innovatie en flexibiliteit belemmeren.

Op deze manier kun je binnen de kaders afspreken hoe er autonoom gewerkt kan worden.

Uit de evaluatie:

“Autonomie is voor iedereen iets anders, dus ga het gesprek daarover aan.”

Uit de evaluatie:

“Het is van belang om fysieke aanwezigheid van senior expertise op kantoor te hebben om zo de kennis naar nieuwe medewerkers over te brengen.”

Uit de evaluatie:

“Ga er niet vanuit als leidinggevende dat het duidelijk is en werkt voor iedereen als het aankomt op ruimte geven, inkaderen, thuiswerken en sociale cohesie. Blijf het gesprek aangaan en communiceer de gemeenschappelijke grond waar we als team op staan.”

4. Geef je team vrijheid met een helder doel

Er zijn door de deelnemers meerdere leerpunten genoemd die bijdragen om meer grip op het werk te krijgen. Ruimte voor autonomie kun je creëren door:

- Bespreken van de **5 W's** (werkinhoud, werkproces, werktijd, werkplaats, werk-omstandigheden): voer expliciete gesprekken met je team over de 5 W's. Zo creëer je een gedeeld begrip en het geeft richting. Dit geeft autonomie aan het team.
- **Het goede gesprek:** blijf in gesprek met je medewerkers. Luister naar hun ideeën, zorgen en feedback. Dit bevordert betrokkenheid en begrip. Hierbij is het ook belangrijk om oog te hebben voor:
 - *Hoge werkdruk:* een overmatige werkdruk kan leiden tot stress, verminderde productiviteit en gezondheidsproblemen bij medewerkers.
 - *Autonomie en burn-out:* hoewel autonomie belangrijk is, kan te veel vrijheid zonder voldoende ondersteuning leiden tot een burn-out. Zorg er daarom voor dat de autonomie passend is voor je medewerker.
- **Medewerkers betrekken bij oplossingen:** geef medewerkers de mogelijkheid om mee te denken in oplossingen. Ze hebben waardevolle kennis en het vergroot hun verantwoordelijkheidsgevoel.
- **Ruimte voor eigen ideeën en ontwikkeling:** sta medewerkers toe om hun eigen ideeën uit te werken en zich te ontwikkelen, dit bevordert creativiteit, groei en autonomie.
- **Inspireren:** als leider inspireer je je team door een positieve visie te delen, doelen te stellen en enthousiasme uit te stralen. Dit motiveert medewerkers om zich in te zetten.
- Bij uitvoerend werk is er vaak weinig **flexibiliteit**. De werktijden zijn vastgesteld en de operatie moet continu doorgaan. Als je meerdere collega's tegelijkertijd hetzelfde werk laat doen, kunnen ze rouleren. Hierdoor krijgen ze wel ruimte.

Een goed voorbeeld uit de praktijk:

Andon-signaleringsysteem:

Een managementmethode gebaseerd op de Japanse techniek gehanteerd bij Toyota: Andon⁷. Dit systeem wordt gebruikt om problemen of afwijkingen op de productielijn snel te signaleren. Het is een manier om de leidinggevenden en medewerkers op de hoogte te stellen en actie te ondernemen wanneer er iets misgaat. Bij een team werkzaam binnen de Rijksoverheid is deze managementmethode aangepast door regelmatige bijeenkomsten te organiseren waarin ideeën en thema's ingebracht mogen worden. Deze worden vervolgens door de medewerkers zelf uitgewerkt. Zij hanteren dit als volgt:

Het team komt 1x per maand live en 1x per maand via Webex bij elkaar.

→ Dit bevordert communicatie en uitwisseling van ideeën.

Alle medewerkers mogen ideeën, thema's en onderwerpen inbrengen.

→ Dit stimuleert participatie en betrokkenheid.

Vervolgens kunnen medewerkers zelf in groepjes aan de slag gaan met deze ideeën.

→ Dit geeft hen verantwoordelijkheid en eigenaarschap.

Het systeem bevordert vertrouwen en transparantie binnen het team.

→ Medewerkers weten dat hun input wordt gewaardeerd en serieus wordt genomen.

Door open te staan voor ideeën en feedback, ontstaat er een cultuur van samenwerking en verbetering.

