



## 4 VENSTER METHODIEKEN

### Het 4 venster model: achtergrondinformatie

Om vorm te geven aan het thema kwaliteit van arbeid hebben we als denk- en werkmodel het 4-venstermodel© ontwikkeld. Het 'model' verheldert het zicht op de organisatorische complexiteit: het laat zien dat mensen op allerlei invloeden, situaties en gebeurtenissen in de werkomgeving reageren. Ook gebeurtenissen in het persoonlijk leven hebben directe invloed op het functioneren op het werk. De 4-vensters zijn metaforen om anders te (leren) kijken naar de beleefde en ervaren werkdruk, naar de arbeidsvreugde, het ziekteverzuim en/of naar verbondenheid binnen teams.

Werkdruk, ziekteverzuim, het ontbreken van coöperatief gedrag, maar ook anderen vormen van 'afhaakgedrag' interpreteren we vanuit de gekozen benadering positief, omdat ze een organisatieaanknopingspunten biedt om op zoek te gaan naar de achterliggende oorzaken van iemands beleving. Daardoor ontstaat ruimte om deze oorzaken bespreekbaar te maken én te beïnvloeden. De 4-vensters brengen daarbij vooral de twee perspectieven van medewerker en organisatie (dichter) bij elkaar en brengt de dialoog op gang.

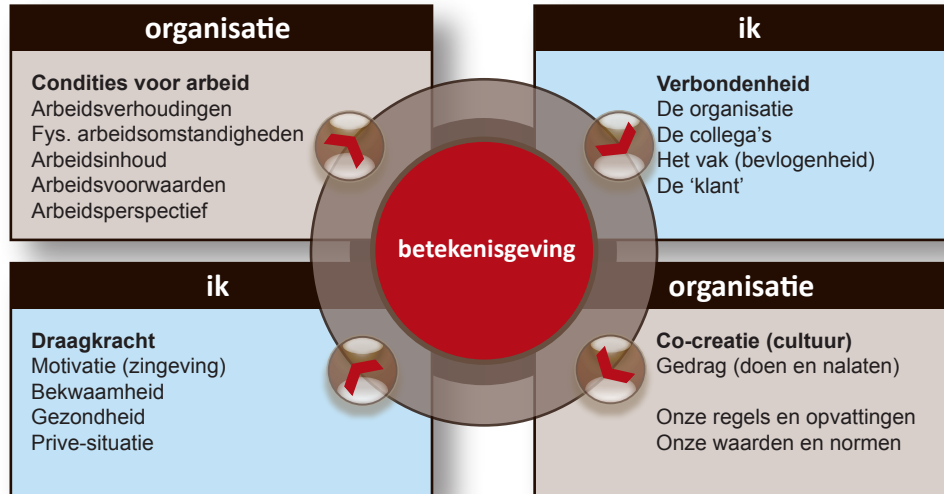
Het 4-venstermodel© is dan ook meer dan een samenvoeging van bestaande HRM, personeels-, kwaliteits- en ontwikkelinstrumenten. Het is een fundamentele andere manier van kijken én handelen rond mens en organisatie. En de werkwijze voldoet aan uit onderzoek naar voren komende kritische succesfactoren zoals de actieve participatie van alle betrokkenen, het commitment van het top management, een goede probleemdiagnose, een stapsgewijs en systematische werkwijze en een integrale benadering (Schaufeli, 2004).

Het 4-venstermodel© is bovendien een laagdrempelig instrument: het geeft zicht op hoe iemand zijn/haar kwaliteit van arbeid ervaart en het biedt tegelijkertijd een wijze van kijken. De werknemer is hierbij de centrale actor. Het nodigt mensen daarom uit tot nadenken en het zelf ondernemen van actie. Van keuzes!

Uitgangspunt van het 4-venstermodel© is dat de ervaren kwaliteit van arbeid ontstaat vanuit de beoordeling van vier domeinen, 'vensters', waarin individu en organisatie zich tot elkaar verhouden. Deze hebben betrekking op: 1) condities voor arbeid, 2) draagkracht, 3) verbondenheid en 4) cocreatie (figuur 1). In dit model vinden zowel

de 'hardere' als de 'zachtere' aspecten binnen individu en organisatie hun plaats. Essentieel in dit model is het proces van betekenisgeving: De beoordeling van de kwaliteit van arbeid vindt plaats vanuit de betekenis die het individu steeds opnieuw geeft aan het samenspel (de synthese) van de verschillende vensters. Is mijn kwaliteit van arbeid een vier, een acht, of ben ik tevreden met een zes? Dat deze beoordeling consequenties moet hebben in termen van verantwoordelijkheid nemen en keuzes maken – zowel op individueel als organisatieniveau – vinden wij vanzelfsprekend. De vier vensters geven vervolgens houvast en richting aan de verandering. Moeten we iets doen aan de inhoud van het werk, aan de omstandigheden, aan het versterken van vaardigheden of aan de heersende cultuur? Wil ik hier eigenlijk nog wel werken? De kunst is het gesprek daarover op een goede manier te voeren en steeds te toetsen of het 'psychologische'- en/of arbeidscontract tussen individu en organisatie, werkgever en werknemer, nog voldoende op elkaar zijn afgestemd.

## Kijken door 4 vensters<sup>©</sup>



Wij vinden deze dialoog voor onze aanpak zeer wezenlijk. In de huidige organisatievormen is er veelal een spagaat ontstaan tussen het individu en de organisatie. Mensen ervaren dat ze zich moeten schikken naar wat de organisatie voor ze bedacht heeft en niet omgekeerd. Ze zijn er voor de organisatie, de organisatie is er niet voor hen, concluderen ze.

Het 4-venster model© heeft een fundamenteel ander uitgangspunt. Het zoekt naar communicatie, naar betekenisgeving, naar taal. Het gaat over empathie. Je inleven in die ander. Waarnemen gaat over in 'ervaren'. Empathie is je als manager proberen te verplaatsen in de realiteit van die ander en te voelen wat die ander zou kunnen ervaren. Om te kunnen begrijpen. Begrijpen is naar onze opvatting echter maar een (beperkte) vorm van betekenisgeving. Dit omdat je als waarnemer in een bepaalde realiteit staat en iemand anders op zijn/haar beurt ook. Beide sta je in het systeem dat we een organisatie noemen en ook die staat in een bepaald systeem (bijvoorbeeld in die van de samenleving). Waar we managers en leidinggevenden als waarnemers in ons werk toe uitdagen, is dat je de 'definitie van de situatie' moet proberen te doorgronden. Dat wil zeggen: aan te voelen hoe en wat die ander in bepaalde omstandigheden zou kunnen ervaren. Daarbij kan het 4-venster model© gebruikt worden om dat wat je waarneemt een plaats te geven.

Overigens geven we altijd aan dat wat je als mens ervaart een onvolledige representatie is van wat je hebt ingevoeld, gezien, gehoord. Maar de ander (of je team) zal je altijd kunnen laten weten óf je erin geslaagd bent met hem/haar verbonden te raken. De manier waarop is niet te beschrijven. Het gebeurt. En als het niet gebeurt, ervaar je niets en ben je niet verbonden. Raak je niet in gesprek en zal de ander zich ook nooit met jou – bijvoorbeeld als manager – verbonden weten.

In het werken met het 4-venster model© zijn mensen in eerste instantie enthousiast. Ze zien opeens een manier om het gedrag van mensen een (andere) plaats te geven. Zien opeens aangrijpingspunten voor gesprek en beseffen dat gedrag te beïnvloeden is. Dat geeft veel ruimte. Vermindert sterk de onmacht die velen voelen. Velen hanteren het 4-venster model© dan ook als een manier om te duiden, als een taal. Gebruiken het om een richting te geven aan de vorm van begeleiding. Gaan het concrete gesprek met medewerkers aan over hun motivatie, privé-situatie of binding. In tweede instantie ontstaat er nogal wat weerstand die vooral met het principe van betekenisgeving te maken heeft. Want je in die ander verplaatsen, vanuit de realiteit van die ander kijken, is dat nu wel nodig? Dat kan toch eigenlijk niet? Een belangrijk deel van de weerstand zit hem naar ons idee op het niveau van de 'angst'. We vinden het namelijk vaak lastig om om te gaan met dat wat we van de ander te horen krijgen. Ook niet goed weten hoe je op basis daarvan een gesprek aan moet knopen. En voor wat het over onszelf en de organisatie zegt. In die zin is het hart van het 4-venster model© veel moeilijker te operationaliseren, want voor anders met elkaar omgaan en je als mens durven inleven in die ander is moed nodig. Dat vraagt ook om een andere kijk op arbeid en organisatie.