

De weg naar succes vraagt om de herontdekking van medewerkers en leidinggevenden

Vincent Vrooland, mei 2019

Veranderende tijden leiden tot nieuwe eisen die aan medewerkers worden gesteld. Met de door de advieswereld aangereikte oplossingen lijken organisaties echter niet zo gelukkig. Duurzame inzetbaarheid, wendbaarheid, zelfstandigheid, bevlogenheid, talentontwikkeling, weerbaarheid, vertrouwen en verbinding: welke richting is de beste? In dit stuk wordt een begaanbare weg naar succes beschreven. Dat gebeurt aan de hand van kritische kanttekeningen bij en vervolgens een vernieuwing van het medewerkersonderzoek in Nederland. Tot voor enkele jaren werd een MTO ingezet om medewerkers de kans te geven om hun werk en hun bedrijf te beoordelen.

Tegenwoordig is dat anders. Voornamelijk de mate van bevlogenheid staat centraal. Bevlogen medewerkers zijn flexibeler en presteren beter. Jammer genoeg leveren de metingen op dat daar maar weinigen van zijn. Afhankelijk van de gehanteerde definitie gaat het om 10 tot 20% van de medewerkers. Opvallend is dat de bedrijven daar zelf anders over denken. Uit het forumonderzoek van VNO-NCW eind 2014 blijkt dat werkgevers een stuk positiever zijn. In dit stuk gaan we niet op zoek naar de oorzaken van dat verschil. Het blijkt gewoon beter om de achterliggende modellen van MTO's te vervangen door andere concepten. Het kan anders. En dat blijkt op een eenvoudige manier productiever.

Basaal komt de vernieuwing voort uit vragen die de kern van een organisatie raken:

- Wat verlangen klanten c.q. opdrachtgevers? En wat is nodig om dat te bereiken?
- Wat verlangen organisaties daartoe van hun medewerkers?
- Wat verlangen medewerkers van hun werk en van hun organisaties?
- Wat is er nodig voor blijvend succes in de overzienbare toekomst?

Voor managers geldt dan: Is daar een match tussen te vinden en vervolgens te meten? En kan die match indien nodig worden verbeterd? In essentie gaat dit stuk over de herontdekking van de positieve mogelijkheden van medewerkers en leidinggevenden.

GEWOONTEGEDRAG ZIT ONS IN DE WEG.

Psychologen hebben gevonden dat 95% van iemands gedrag bestaat uit gewoontegedrag. Dat betekent dat 95% van het succes van een bedrijf, leidinggevende of medewerker bestaat uit gedrag, opgebouwd uit de ervaringen van gisteren. Wil je méér dan moet dat gewoontegedrag worden doorbroken. In dit stuk wordt daartoe een ten onrechte vergeten gereedschap aangereikt. De essentie is: wil je de wereld verbeteren ontdek dan de ander en doe daar wat mee. Of, in meer bruikbare termen: de concepten waarmee naar medewerkers wordt gekeken en waarmee die worden beoordeeld zijn aan vernieuwing toe. Het is ook vruchtbaar dat leidinggevenden zich nog eens bezinnen op hun eigen rollen. Dat blijkt niet moeilijk en een stuk leuker en beter. Nieuw succes

vraagt om aangepast leidinggeven en anders omgaan met medewerkers. Zowel bij leiding als medewerkers schuilen nog vele onontdekte krachtbronnen.

REDELIJKE TEVREDENHEID, MAAR ATTRIBUTIEFOUTEN, CONSTRUCTIVISME EN DOODLOPENDE WEGEN STAAN VERBETERING IN DE WEG.

Over het algemeen zijn werkgevers en medewerkers in Nederland redelijk tevreden over elkaar. Uit het VNO-NCW-forum onderzoek uit 2014 bleek dat werkgevers hun werknemers gemiddeld het schoolcijfer 7,5 geven: ze vinden 77% van hun medewerkers productief en competent genoeg. Alleen het "meedenken" zit er onvoldoende in. Andersom geven werknemers hun organisaties gemiddeld een 7,1 inclusief de stijl van leidinggeven.

Een 7 betekent dat statistisch gemiddeld 20-25% van de medewerkers niet of helemaal niet tevreden is. Kan dat niet beter? En daar beginnen de moeilijkheden. Niemand is graag eigenaar van een probleem. Als het even kan zien we de oorzaak vooral bij de ander. In de psychologie heet dat de fundamentele attributiefout. Vraag aan een manager naar de achtergronden van verzuim en 80% wijst naar medewerkersgedrag. Verzuim is een keuze. Vraag een OR-lid hetzelfde en 80% wijst naar stress en werkdruk. Voor beiden is wat te zeggen maar de attributiefout zorgt ervoor dat de beleidsnoodzaak steeds bij de ander wordt gelegd. Dat schiet niet op. Vergelijkbare tegengestelde betekenisgeving zie je bij het denken over begrippen als werkdruk (werkdrukbeleving of slechte planning?), inzetbaarheid (leefstijl of investment in people?) en betrokkenheid (persoonlijke eigenschap of participierend leidinggeven?). Zo worden beelden opgebouwd waarin de logische tweezijdigheid van actie wordt verruild door het verlangen naar actie door de ander. En zo ontstaan doodlopende wegen.

Bij beleidsvoornemens van de organisatie ontstaat er een even onvruchtbaar omgekeerd beeld. Weerstand is een van de bekendste thema's voor de advieswereld geworden. Medewerkers geven hun eigen betekenis aan beleidsvoornemens en die is lang niet altijd positief. Met als gevolg onderprestatie. En soms repercussies voor leidinggevenden die hun door hogerhand opgelegde thema's niet halen.

Uiteraard gaat er veel goed. Maar er is wel een uitdagend vraagstuk. Denken over werk wordt te veel overgelaten aan de werknemers en krijgt niet de organisatie-aandacht die het verdient. En denken over beleid, innovatie en prestatie lijkt vooral het domein van het management en krijgt van de medewerkers niet de aandacht die het verdient.

Met de opkomst van de positieve psychologie zijn gelukkig meer poorten geopend. Niet de problemen staan centraal, maar energie en goede zin. Wat geeft energie op het werk? Van Rheeën heeft bijvoorbeeld laten zien dat het geven van positieve feedback werkt. Schaufeli heeft gewezen op energiebronnen op het werk. Wat werkt nog meer? Er lijken tal van mogelijkheden.

Maar merkwaardigerwijs is sinds twee jaar de positieve psychologie via de modernisering van medewerkerstevredenheidsonderzoek ook in de valkuil van de attributiefout beland. De zoektocht van Schaufeli naar positieve energie en vooral *work engagement* heeft in zijn vertaling het begrip "de bevlogene medewerker" opgeleverd. En daarmee is het misgegaan. In veel MTO's wordt nu niet meer naar tevredenheidsfactoren gezocht maar wordt het aantal bevlogene medewerkers gemeten. En dat

valt tegen: het betreft hooguit 20% van de medewerkers en dan vooral de ouderen. In steeds meer onderzoeken worden er zelfs persoonskenmerken van gemaakt. Een bekend bureau, Integron, komt zelfs nog maar tot 10%. Medewerkers horen zich energiek te voelen, hun werk belangrijk te vinden, plezier te hebben, prestaties willen verrichten en ambitieus te zijn. Helaas is dat onvoldoende te vinden bij 80% van de medewerkers. Medewerkersonderzoek dreigt zo zelfs medewerkersveroordelingsonderzoek te worden. Terzijde: Hier zit natuurlijk een statistische fout in: hoe meer normatieve eisen je stelt waar medewerkers aan moeten voldoen hoe minder je er over houdt. Maar erger is: zo ontstaan opnieuw beelden die verbetering in de weg staan. En zelfs op twee manieren. Aan de ene kant lijkt 80% van de medewerkers niet te voldoen aan de criteria van de concepten achter het medewerkersonderzoek. Aan wie ligt dat? En aan de andere kant blijft (het effect van) de inzet van de organisatie buiten beeld. Kan dat niet anders?

ANDERE CONCEPTEN DIE ATTRIBUTIEFOUTEN VERMIJDEN EN MEER BRUIKBAAR LIJKEN.

Echte vernieuwing in het denken over de inzet van medewerkers vraagt om andere conceptuele ideeën dan die uit het verleden. In plaats van alleen de tevredenheid te meten – of tegenwoordig: de inzet – kan je ook het kader radicaal vernieuwen.

DE VOLWASSEN ARBEIDSRELATIE EN HET DOEL VAN DE ORGANISATIE

De basis van veel onderzoek onder werknemers is nog steeds gericht op de mening van de medewerkers over hun werk en hun arbeids belasting. Het achterliggende bestaande concept staat in het burgerlijk wetboek en luidt: de medewerker verhuurt zijn krachten en volgt redelijke instructies op. Daartegenover staat dat de werkgever voor passende arbeid zorgt die overeenkomt met de krachten en bekwaamheden van de medewerker en die de gezondheid niet schaadt. De onderzoeksvraag is dan: vinden de medewerkers dat de werkgever daar in is geslaagd?

Logischerwijs blijft daarmee de vraag onbeantwoord wat managers vinden van het werk en de werkprocessen. De onderzoeks aandacht naar betrokkenheid en energie komt al een eind in de goede richting: niet alleen de meningen van werknemers maar ook de behoeften van de organisatie komt enigszins aan bod. Maar de klant blijft in beide gevallen nog steeds buiten bereik.

Voor de huidige tijd is dat echter nog steeds te kaal. Management en medewerkers verlangen meer van elkaar. Goed beschouwd gaan er te veel discussies over middelen en condities en te weinig over doelstellingen. Doelstellingen van mens en bedrijf. Ga je radicaal back to basics dan is een concept nodig dat bestaat uit de volgende elementen:

1. Wat wil de klant nu en straks?
2. Welke werkprocessen zijn daarvoor nodig?
3. Wat zijn daarbij de wederzijdse eisen en verwachtingen van medewerkers en management?

Dat geeft dan een veel betere maar nog statische foto. Wil een organisatie meer energie en resultaat, dan komen er – binnen het bovengenoemde kader van klant, medewerker en manager – nog een aantal vragen bij:

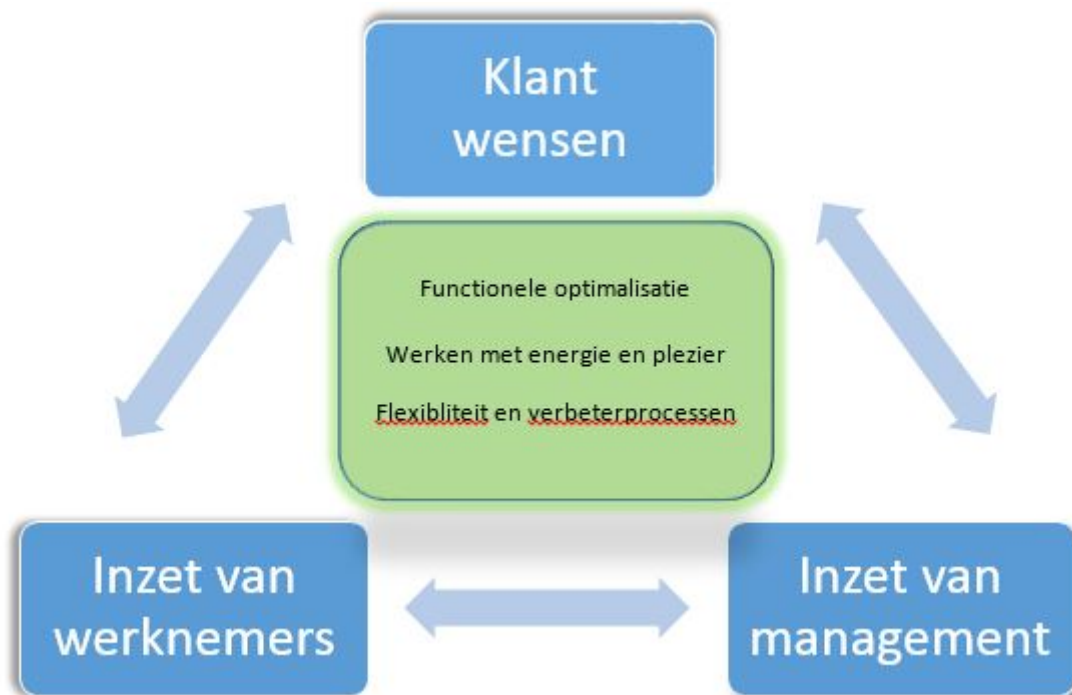
1. Wat is de inzet van de werknemers en hoe krijg je daar het beste van?

2. Wat is de inzet van de managers en hoe krijg je daar het beste van?
3. Wat is het resultaat van beiden en welke verbeter noodzaak en verbeter mogelijkheden zijn er?

Het eenzijdig beeld wordt dan vervangen door een levendige driehoek. We noemen het naar wat het zou kunnen zijn: een dynamische en volwassen arbeidsrelatie. In de eerste plaats kan je de vraag stellen: waartoe dient die arbeidsrelatie? Ergens en uiteindelijk is het doel dat klanten of opdrachtgevers zo tevreden worden gesteld dat de organisatie kan blijven voortbestaan (of zich kan ontwikkelen). Dat geeft doel en richting aan de inzet van management en werknemer. De vraag wat dan nodig is om dat te bereiken levert het aanvullende beeld op: wat is de beste manier om dat te bereiken aan werk en werkprocessen, wat mogen management en medewerker daarbij van elkaar verwachten en hoe gaan we daarbij om met elkaar?

In schema ziet het er aantrekkelijk uit

Figuur: de volwassen arbeidsrelatie



Het aardige van een dergelijk functioneel relationeel concept is de nadruk op wederzijdse inzet en wederzijdse verbondenheid. De doelen zijn niet langer het alleen-domen van het management, het werk is niet het beoordelingsdomein van alleen de werknemers en investeren in competentie en betrokkenheid is eveneens een zaak van beide partijen. Voor attributiefouten en beeldvorming is weinig plaats, voor attent-zijn en actie des te meer.

MOTIVATIE, ENERGIE EN BETROKKENHEID

Merkwaardig is dat organisaties tegenwoordig duidelijke wensen hebben t.a.v. medewerkers maar daarbij bediend worden met statische beelden over de mate waarin die beelden in de realiteit bestaan.

Er zijn drie overbekende statische beelden.

1. Managers willen doelen bereiken en om daarin te kunnen slagen houden ze rekening met hun medewerkers.
2. Medewerkers willen een goede werksfeer, goede arbeidsomstandigheden, waardering voor hun werk en een redelijk loon.
3. En tegenwoordig is er een normatief beeld: medewerkers zijn bevlogen als ze energie hebben op hun werk, hun werk zinvol vinden, er plezier in hebben en geheel opgaan in hun werk. Of als ze optimistisch en betrokken zijn

Heel bevredigend zijn die beelden niet. Alweer is er een verdeling in managers die doelgericht zijn en medewerkers die naar hun werk kijken. En erg bruikbaar zijn ze ook niet. De relatie kip of ei wordt verkeerd gelegd. De vraag is niet: welke managers en medewerkers heb je nodig? De goede vraag is:

- wat maakt medewerkers optimistisch, betrokken, energiek enzovoort en waar moet een manager op letten en aan werken als hij succes wil hebben?

Daartoe zijn dynamische beelden nodig, die het mogelijk maken aan verbetering te werken.

Gelukkig zijn daartoe er modellen en ideeën genoeg. Allereerst zijn er modellen van Dilts, Bateson e.v.a. die wijzen op de opbouw van gedrag. Onderhuidse kernwaarden leveren criteria die weer worden beïnvloed door ervaringen. Motivatietheorieën voegen daar de goede beweging aan toe. Mensen raken gemotiveerd als ze ergens voordeel van verwachten. En ze leren gemotiveerd te blijven als ze merken dat dat nog werkelijkheid kan worden ook.

Wat mensen motiveert is niet zo raadselachtig. Ryan en Deci vonden dat de basisbehoeften van mensen bestaan uit competentie, keuzevrijheid en verbondenheid. De mens is een eigenwijs kudde-dier dat grip wil hebben op zijn omgeving om te overleven, daarbij eigen keuzes wil maken maar toch de beschutting en kracht wil benutten van de kudde of de groep waarbinnen hij zich bevindt. Later is dat door Schwartz uitgewerkt tot een 11-tal waarden die inmiddels internationaal zijn onderzocht en een aardig beeld hebben opgeleverd over wat mensen bezielt. Het gaat om waarden die tegenstrijdig lijken maar eigenlijk complementair zijn. De behoefte aan verbondenheid is terug te vinden in waarden als groepsgevoel, samenwerking en de behoefte aan waardering door anderen. Grip om te overleven is vertaald naar de behoefte aan competenties, persoonlijke groei, uitdagingen, invloed willen hebben en het leveren van prestaties. En de keuzevrijheid is vertaald naar autonomie en zelfstandig kunnen kiezen voor plezier of vooruitgang.

Ter vernieuwing van de kennis over wat medewerkers nu werkelijk beweegt zijn die waarden vertaald naar mogelijke ambities en behoeften van werknemers. En inmiddels uitgeprobeerd in een onderzoek in drie bedrijfsonderdelen van verschillende organisaties. Hebben werknemers meer te melden dan wat ze vinden over hun werk? Zijn het ook mensen die prestaties willen leveren, resultaten boeken, zinvol bezig zijn, invloed willen hebben? In hoeverre is dat het geval en zou het wat opleveren als ze daartoe de ruimte krijgen?

In overeenstemming met het model van de volwassen arbeidsrelatie zijn daarom twee sets vragen gesteld:

- wat zijn de ambities van werknemers

- en in welke mate komt het werk tegemoet aan die ambities?

De uitslag is in drie opzichten de moeite waard.

- Het traditionele werknemersbeeld moet worden aangevuld met de waarden zinvolheid, prestatiegerichtheid en resultaatgerichtheid. Net als de al bekende waarden blijken ze goed en ondubbelzinnig meetbaar.
- Managers die doelen willen bereiken en daartoe hun medewerkers willen stimuleren kunnen vrij makkelijk in kaart brengen waar het daarbij om gaat. Naarmate een manager meer inspeelt op de eigen ambities en waarden is de kans op energie, dynamiek en resultaat meetbaar groter. De resultaten zijn, zoals in de grafiek is aangegeven, onder te verdelen in een overzichtelijke indeling: a) interne conditionerende ambities (stabiliteit, werksfeer, dialoog) en b) extern gerichte ambities (uitdaging, prestaties leveren, resultaatgericht werken).
- De mate van behoefte aan ontwikkeling, de prestatiegerichtheid en resultaatgerichtheid zijn groter dan het werk – volgens de werknemers – toelaat.

Onderstaand wordt de gemiddelde uitslag weergegeven.



Het aardige van een dergelijke dubbele vraag is dat zo niet alleen bekend wordt wat medewerkers ergens van vinden maar ook waarom ze dat vinden en hoe belangrijk diverse aspecten zijn.

Maar het meest interessant is dat blijkt dat de ambities van organisaties en die van medewerkers niet gescheiden zijn maar overeenkomen. Een volgende stap is die naar bruikbaarheid, Dat vereist

- Een berekenbare relatie met de prestatiepotenties van een organisatie
- Zicht op prestatie bevorderende en belemmerende factoren

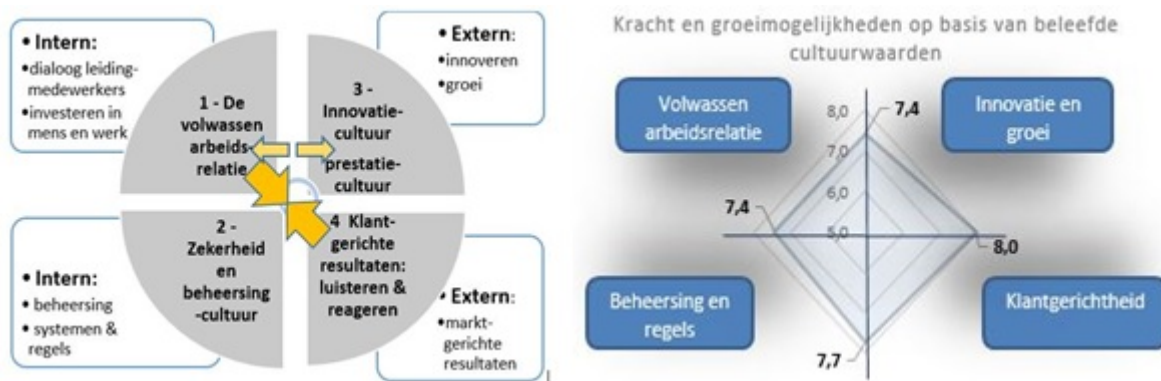
Het effect van het concept van een volwassen arbeidsrelatie is dat medewerkerspotenties vertaald worden naar bedrijfskundige modellen en managementbeelden naar de van de factor arbeid. De relatie tussen de medewerkersbeleving en de bedrijfspotenties is redelijk makkelijk te leggen. Cameron en Quinn onderscheiden in een veelgebruikt bedrijfskundig model om organisatie-potenties in kaart te brengen twee contrasterende interne krachten en twee externe krachten.

- *Interne* kracht kan komen van 1) dan wel sturen op een dialoog met de medewerkers 2) dan wel door het handhaven van regels. Stimuleren of beheersen.
- De *externe* krachten kunnen komen van dan wel innovatie dan wel dan wel door klantresultaat gericht ontwikkelen. Verleiden of luisteren.

Uiteraard lopen zowel de interne en externe krachten een beetje door elkaar heen, maar voor de analyse is het goed bruikbaar.

- Internationaal onderzoek laat zien dat vooral de combinatie *interne dialoog en extern klantgericht handelen* voor succes zorgt. In elk geval is het goed mogelijk de gevonden antwoorden in de scan om te zetten in een figuur.

Het bedrijfskundig model van Cameron/Quinn en de invulling ervan door de werknemers



De uitslag laat – in dit geval – zien dat bij de betrokken organisaties gemiddeld veel in orde is. De klantgerichtheid steekt er goed uit. Mocht er belang worden gehecht aan innovatie dan ligt het voor de hand de beheersingscultuur meer te laten kantelen naar een dialoog-cultuur: de volwassen arbeidsrelatie.

Andersom geredeneerd: welke inzet moet een organisatie realiseren t.a.v. werkcondities en medewerker-ambities?

Ook dat is vrij makkelijk in kaart te brengen. (Zie de tabel hieronder). Het betreft het functioneel optimaliseren van materiele en psychologische arbeidscondities. Bijvoorbeeld: wat is het effect van goede of minder goede arbeidsomstandigheden, wel of niet een passende werkdruk of wel of niet feedback geven op resultaten? De onderstaande tabel geeft de effecten goed weer. Links staat het effect van goed beleid op afzonderlijke of gecombineerde factoren op elementaire scores voor de organisatie. Links staan de effecten bij minder aandacht van de organisatie. Rechts staan de goede effecten bij een gerichte inzet van managers. Gekozen is voor: klantgerichtheid, presteren, innovatievermogen, energie en plezier op het werk.

Het resultaat geeft ondersteuning voor het concept dat organisatie en medewerkers zich meer met elkaars doelstellingen, condities en beelden moeten bemoeien. De effecten van goed beleid gericht op werkcondities of werknemers-ambities hebben vooral effect op de prestaties van de organisatie

en het energieniveau op de werkvloer. Het aanspreken van de werknemers op hun ambities t.a.v. prestaties en klantgerichte resultaatgerichtheid geeft organisaties de mogelijkheid om nieuwe energie- en succesbronnen aan te spreken.

onderwerp	resultaat >>	Onvoldoende beleid					Goed beleid				
		klntgr	prest	innov	energ	plez	klntgr	prest	innov	energ	plez
arbeidsomstandigheden		6	6,6	6,7	6,2	7,8	7,9	7,7	7,8	7,8	8,2
fysieke eisen		8	6,9	6,8	6,5	7,8	7,8	7,6	7,7	7,6	8,1
mentale eisen		7,6	6,6	7,1	6,5	7,7	7,9	7,7	7,7	7,7	8,2
werkdruk		7,2	6,9	7	6,3	7,4	8	7,6	7,7	7,9	8,4
competenties		7,6	6,2	8	7,1	8,2	7,9	7,7	7,5	7,5	8,1
gehoord worden		7,2	6,4	6,6	7	7,8	8	7,8	7,9	7,5	8,1
sfeer		6,9	6,8	7,1	6,3	6,9	7,9	7,6	7,7	7,6	8,2
waardering		7,1	6,7	6,6	6,4	7,5	8,1	7,7	7,8	7,7	8,2
goed werknemerschap	MTO Mens en WerkDynamiek						8,2	7,8	8	7,6	8,3
goed werkgeverschap	MTO Mens en WerkDynamiek						8,3	8,1	8,3	8	8,6

Uiteraard bestaan er geen organisaties die in het geheel geen belangstelling hebben voor de in dit overzicht gemeten factoren. Maar per organisatie en zeker per onderdeel ervan bestaan toch grote verschillen. Daarin kunnen de uitslagen zoals die hier zijn weergegeven wegen naar verbetering wijzen.

GOED WERKNEMERSCHAP EN GOED WERKGEVERSCHAP: RESULTATEN, DISCUSSIE EN NORMREFERENTIES.

De twee onderste rijen geven de resultaten weer in twee situaties die passen in het model van de volwassen arbeidsrelatie. Bij goed werknemerschap staan de scores als aan de meeste werknemerscondities wordt voldaan. Bij goed werkgeverschap gaat het om de bekende combinatie van doelgerichtheid en aandacht voor werk en medewerkers. Duidelijk is te zien dat de doelgerichtheid van goed werkgeverschap – onder de juiste condities – de ambities van de medewerkers versterkt. We hebben het daarbij niet over een onbereikbaar Utopia: 25% van de werknemers geeft aan dat bij hen de combinatie goed werknemerschap en goed werkgeverschap is gerealiseerd. Gegeven de normaal-verdeling van werkbelevingsonderzoek zou dat tot een normreferentie kunnen leiden. Die referentie is dan die combinatie. Met als richtlijn: werk er aan om het even goed te doen als 25% van de medewerkers zegt dat mogelijk is.

WAT KAN BETER, WAAROM ZOU DAT MOETEN EN HOE ZOU HET KUNNEN?

Er zijn obstakels en meevallers. Een obstakel kan zijn dat het hogere management weinig ziet in kijken naar werk en werknemers. De neiging tot het realiseren van eigen visies en ambities door het hoger management is eigenlijk logisch. Maar adviseurs en midden managers komend daarmee in de

problemen. Alleen opbrengstgericht werken en resultaten laten zien kan leiden tot de succesvisie van het hoger management: doelgericht presteren samen met de mensen en de afdelingen is beter dan roepen, duwen en weerstand en vertraging laten ontstaan. Het model van de volwassen en dynamische arbeidsrelatie geeft de logica die die visie kan ondersteunen.

Het werkmodel van de volwassen en dynamische arbeidsrelatie



Meevallers zijn er ook. Het concept en de resultaten geven het inzicht dat succes niet het alleenrecht is van persoonlijke eigenschappen maar gewoonweg te bereiken is met goed integraal beleid. Kijken, luisteren en al doende leren. Organisaties kunnen ook afstand nemen van het opkomende medewerkersveroordelingsonderzoek dat oplevert dat er hooguit “20% bevlogenen” of de “8% met positieve energie” in de bedrijven rondlopen. Door onhandig gebruik van anders bedoelde concepten ontstaan zo angst-producten met weinig bruikbare waarde.

De werkelijkheid is anders: vragen over werksfeer, werkplezier, resultaatgerichtheid en willen presteren leveren steeds positieve scores rond de 80% of hoger. Zelfstandig kunne werken, gehoord worden, aandacht voor arbeid, werkdruk en faciliteren van verbeterplannen scoren lager en geven daardoor de verbeterpunten aan. Dat maakt ruimte voor het besef dat succes voor organisaties niet vooral persoonsgebonden is en te maken heeft met persoonskenmerken. Er is veel en vruchtbare ruimte voor gewoon beleid. Op elkaar, d.w.z. mens, werk en organisatie-betrokken beleid. De basisvoorwaarde die in dit stuk naar voren is gekomen is dat medewerkers en organisatie twee factoren delen: prestatiegerichtheid en resultaatgerichtheid. Met dat als doelstellingen ligt groei en succes in het verschiet. Gewoon een kwestie van er aan werken.

Hoe dat kan staat in een volgend artikel.