

BETROKKENHEID

IS VOOR PERSONEEL DE BESTE MOTIVATIE

Hoeveel **VRIJHEID** kun je medewerkers geven, terwijl je ondertussen de doelen van de organisatie in het oog moet houden? Eigenlijk nooit genoeg, aldus de experts. We vroegen Arthur Hol en Arnold Bakker naar hun visie.

TEKST SJAAK VAN HAL

ARTHUR HOL

Partner arbeidsrecht bij De Koning Vergouwen advocaten, organisatiepsycholoog. Hij begeleidt vanuit adviescollectief Nieuw Organiseren transformaties van organisaties en geeft met zijn HRM College les in goed werkgeverschap.



FOTO: Jicky Meulen / Photographics

**"JAMMER
GENOEG LIJKT
BEVLOGENHEID
SOM EEN LOT UIT
DE LOTERIJ"**

ARNOLD BAKKER

Hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie aan de Erasmus Universiteit. Hij doet onderzoek naar bevoegenheid op het werk en gelooft in het zogenaamde jobcrafting ofwel het zelf kunnen vormgeven van je baan.



**"JOB CRAFTEN
BLIJKT EEN MANIER
TE ZIJN OM HET
WERK INTERESSANT
TE HOUDEN"**

“ALS JE DE MENING EN IDEEËN VAN JE MEDEWERKERS STELSELMATIG NEGEERT, KUN JE EROP REKENEN DAT ZIJ VROEG OF LAAT HUN **BETROKKENHEID EN BEVLOGENHEID** VERLIEZEN”

Iedereen weet dat gemotiveerde medewerkers harder lopen dan zij die ‘gewoon’ hun werk doen. Jammer genoeg lijkt bevoegenheid soms een lot uit de loterij. Alsof je maar geluk moet hebben de juiste personen te treffen voor de juiste baan. Toch valt dat reuze mee, zegt Arthur Hol. Hij is partner arbeidsrecht bij De Koning Vergouwen advocaten, organisatiepsycholoog en begeleidt vanuit adviescollectief Nieuw Organiseren transformaties van organisaties en geeft met zijn HRM College les in goed werkgeverschap. Volgens hem hoeft je als werkgever eigenlijk maar aan drie behoeften te voldoen om medewerkers te motiveren en hen de beste versie van zichzelf te laten zijn.

Drie behoeften

Ten eerste hebben mensen de behoefte zoveel mogelijk de regie in eigen handen te hebben, stelt Hol. Dat betekent bijvoorbeeld een eigen invulling geven aan de werkplek en werktijden. Ten tweede bestaat er een natuurlijke basisbehoefte aan verbondenheid. Mensen willen ergens bij horen en het gevoel hebben dat ze deel uitmaken van een groter geheel. Ten derde wil iedereen zijn of haar talenten en vaardigheden kunnen inzetten.

Draagvlak creëren

Je kunt dit zelfs nog verder simplificeren. Volgens de hr-specialist vereist dit alles slechts een enkele actie: betrek je personeel vaker en meer bij de organisatie. Hol kan het niet vaak genoeg benadrukken: “Betrekk

mensen bijvoorbeeld bij de koersontwikkeling. Ze zullen zich veel meer verbonden voelen wanneer ze de visie mede hebben kunnen vormgeven. Dat levert je veel meer op dan wanneer je ze alleen betreft bij de uitvoering en zegt: dit is zoals wij hebben bedacht hoe jij het moet doen.” Dat organisatie-model stamt nog uit het industriële tijdperk. Prima als het gaat om lopende bandwerk, aldus Hol, maar behoorlijk achterhaald als je, zoals nu, vooral met kenniswerkers te maken hebt.

Door personeel beter te betrekken creëer je niet alleen draagvlak, je maakt ook gebruik van alle expertise en directe kennis. Mensen op de werkvloer weten namelijk vaak beter wat er moet gebeuren dan een klein clubje dat alles van bovenaf bekijkt. Steve Jobs zei het al: “It doesn’t make sense to hire smart people and tell them what to do, we hire smart people so they can tell us what to do.”

De dialoog aangaan

Arthur Hol beaamt dit: “Medewerkers hebben hun baan niet zomaar. Ik geloof heilig in een situatie waarin directie, management en medewerkers op basis van gelijkwaardigheid de dialoog met elkaar aangaan met het belang van de organisatie als gemeenschappelijk doel.” Hij ziet in de praktijk echter nog te veel organisaties die vrijwel volledig top-down worden bestuurd.

Het niet benutten van human capital is volgens hem een grote gemiste

kans. Sterker nog: “Als een directeur of bestuurder de mening en ideeën van zijn medewerkers stelselmatig negeert, kun je erop rekenen dat zij vroeg of laat hun betrokkenheid en bevoegenheid verliezen. Dit mechanisme van voorgekauwd beleid opgelegd krijgen, zonder de mogelijkheid mee te praten over de toekomst, werkt enorm demotiverend. Afhankelijk van de sector is zo’n medewerker vijftien tot honderd procent minder productief. Medewerkers kunnen er zelfs letterlijk ziek van worden.”

Verborgene kosten

In de vorm van onder meer langdurig ziekteverzuim, zoals een burn-out, is deze gedeelde productiewinst nog redelijk goed te meten. Maar wat dacht je van de verborgene kosten door alle kansen die je laat liggen doordat je niet eruit haalt wat erin zit? Arthur Hol blijft het gek vinden dat we zo weinig gebruikmaken van de kennis en ervaring die op de werkvloer aanwezig is. In plaats van zich te focussen op functioneringsgesprekken, kan hr zich volgens hem vele malen beter richten op het mobiliseren van samenwerking en bevoegenheid.

Verstrikt in een systeem

Zelf was Hol hr-manager bij onder meer Shell en KLM, waar hij toen veel tijd stopte in het opzetten van fijnmazige beloningsstructuren die de motivatie en productiviteit van werknemers zouden moeten bevorderen. “Op een gegeven moment raak je echter verstrikt in een sys-



FOTO: Janshan Hulst

De medewerkers van Apple: een mooi voorbeeld van bevoegenheid.

teem dat zo ingewikkeld is dat het leven eruit verdwijnt. De gedachte dat dit soort beoordelingssystemen motiverend werken, blijkt ook helemaal niet te kloppen. Hr-managers verliezen zichzelf in cijfertjes en berekeningen en je bereikt uiteindelijk zelfs het tegenovergestelde. Geen wonder dat op dit moment veel grote organisaties besluiten hun beoordelingsgesprekken maar helemaal af te schaffen.”

Talking stick

Eén van de manieren om medewerkers meer betrokken te maken is de aloude talking stick, vertelt Hol, afgeleid van een Indiaanse traditie. Een team of afdeling neemt plaats in een cirkel. De regel is: degene die de stok in handen houdt, is aan het woord en mag niet in de rede worden gevallen. Wanneer hij of zij is uitgesproken, gaat de stok terug in het midden totdat de volgende

“MENSEN ZULLEN ZICH VEEL MEER VERBONDEN VOELEN WANNEER ZE DE VISIE MEDE HEBBEN KUNNEN VORMGEVEN”

“ALS JE ALS BEDRIJF WILT GROEIEN OF ALS MANAGER EEN GOEDE LEIDINGGEVENDE WILT ZIJN, MOET JE ANDEREN GROTER MAKEN EN VERDER BRENGEN”

persoon hem pakt. Dit gaat door tot iedereen zijn zegje heeft gedaan. Volgens Hol kun je zo ‘supereenvoudig’ wensen en ideeën ophalen, zonder dat je daar begeleiding voor nodig hebt. “Afhankelijk van het onderwerp neemt een chef of leidinggevende erbij plaats, maar het mooie is dat deze methode zelfsturing bevordert. Naarmate je dit vaker toepast, blijkt er minder behoefte aan leidinggevendenden te bestaan. Teams kunnen meestal heel goed zelf beslissingen nemen.” Op deze manier voldoe je als werkgever aan alle drie de basisbehoeften en maak je optimaal gebruik van alle kennis en expertise op de werkvloer.

Meedenken

Ook als de wens tot betrokkenheid bestaat, gaat het lang niet altijd goed. Arthur Hol ziet regelmatig dat directies als doel voor een reorganisatietraject hebben geformuleerd dat medewerkers meer zelfsturend en samenwerkend moeten worden, maar dat ze in het traject daar naartoe niet worden gehoord. “Als die medewerkers dan commentaar hebben op de door de directie ingeslagen weg, wordt dit vervolgens gelabeld als weerstand: ‘Ze’ willen niet doen wat ‘wij’ voor ‘ze’ hebben bedacht. Waardeer je daarentegen de mening van je medewerker en bied je hem of haar, in samenspel met de or, de ruimte om mee te denken over koers en inrichting van de organisatie, dan word je beloond met een gedreven en gezonde medewerker die ook nog eens een creatieve bijdrage levert.”

Jobcraften

Kun je als werknemer ooit genoeg vrijheid hebben? Hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie aan de Erasmus Universiteit Arnold Bakker denkt van niet. Hij doet onderzoek naar bevlogenheid op het werk en gelooft in het zogenaamde jobcrafting ofwel het zelf kunnen vormgeven van je baan. Het is een relatief nieuw begrip en nog maar weinig werkgevers staan erom te trappelen. Mensen hun werk naar eigen inzicht laten modelleren? Toch is er niemand in staat een medewerker beter te motiveren dan deze persoon zelf. Talloze psychologische studies wezen al uit dat er niets gaat boven intrinsieke motivatie.

Initiatief nemen

Bakker: “Een medewerker kan denken dat zijn werk niet bij hem past, totdat hij proactief de omstandigheden verandert. Jobcraften is een kwestie van initiatief nemen. Uit onderzoek blijkt dat het een effectieve manier is om het werk interessant, leuk en betekenisvol te houden. Je ziet daarnaast dat deze medewerkers minder werkdruk en stress ervaren.” Jobcrafters durven namelijk nee te zeggen tegen werk dat ze onmogelijk erbij kunnen hebben en ook vragen ze sneller om hulp en feedback. Daarnaast zijn jobcrafters beter in het omgaan met externe problemen, legt de professor uit. “Als mensen vastlopen, zie je bijvoorbeeld dat ze al snel de omstandigheden de schuld geven. Of ze zeggen dat iets niet goed geregeld is binnen de organisatie. Dat

is misschien ook zo, maar op deze manier gaan ze wél zelf werken aan een oplossing.”

Controlezucht

Vaak is het zo dat hoe groter het bedrijf, hoe minder vrijheid personeel geniet. “Op die plekken heerst controlezucht,” aldus Bakker. “Of in elk geval angst voor het loslaten van de bekende werkwijze. Maar als je als bedrijf wilt groeien of als manager een goede leidinggevende wilt zijn, moet je anderen groter maken en verder brengen. Je zult ze moeten enthousiasmeren door ze te inspireren en autonomie te geven. Je moet een ander succes willen gunnen.”

Echt bevlogen

Natuurlijk loop je als leidinggevende of hr-manager op een gegeven moment tegen de grenzen aan van wat praktisch mogelijk is. Bakker erkent dat een bedrijf bepaalde doelen te halen heeft en dat die prioriteit hebben boven verregaande autonomie van medewerkers. Aan de andere kant is hij van mening dat als je op teamniveau aan jobcrafting doet, deze doelen sneller worden behaald. “We zien dat in de praktijk nu al gebeuren. Met name door hun proactieve benadering blijken jobcrafters hun werkomgeving in positieve zin te veranderen. Ze raken echt bevlogen. We weten bovendien dat bevlogen medewerkers minder kans hebben op een burn-out. Je kan dus zelfs zeggen dat jobcrafting indirect leidt tot minder verzuim.”

KICK!
INNOVEREN
DOE JE ZELF



Scan de QR-code voor meer informatie over de Kickbox voor snelle innovatie.



“IN ELKE DOOS ZIT EEN PREPAID CREDITCARD VAN \$1000”

Ultieme Vrijheid

Het uitgangspunt is simpel: er bestaan geen slechte ideeën. Daarom kan iedereen bij Adobe zelfstandig werken aan productinnovatie. Het management is alleen geïnteresseerd als een idee goed blijkt te zijn. Onlangs introdu-

ceerde Adobe de Kickbox, een rode doos waarin materiaal zit om een innovatieproces te begeleiden. Iedereen die bij Adobe werkt (van boardroom tot koffiekamer) heeft toegang tot de rode dozen. En elk idee komt in aanmerking om met behulp van

de Kickbox getest te worden. De doos bevat een tweedaagse workshop en een zesstappenplan waarin medewerkers handreikingen krijgen om van een idee tot een echt plan kan komen. Ook bijzonder: in elke doos zit een pre-paid creditcard ter waarde

van \$1000 zodat medewerkers ook daadwerkelijk budget hebben om hun ideeën te testen. De zes stappen uit de Kickbox begeleiden medewerkers door verschillende stadia in hun innovatieproces. Van conceptontwikkeling, conceptverbetering,

klantonderzoek tot marktverkenning en lancering. Wie alle stappen succesvol doorloopt, wacht een verrassing: een blauwe doos. Daarin kan een innovatie daadwerkelijk leiden tot een nieuw Adobe-product. Adobe heeft het Kickbox programma

nu beschikbaar gesteld aan iedereen. Via de QR code vind je een link met uitleg over het Kickbox-programma met een download naar het innovatiemateriaal zelf. Helaas zonder de creditcard!