

Betrokkenheid medewerkers

Wij hanteren de term medezeggenschap voor elke vorm van invloed die medewerkers als managementinstrument, wettelijk of ideologisch kunnen of moeten worden gegeven. Projectgroepen, zelfsturing, ondernemingsraad of participatievormen (exclusief financiële) zijn daarin enkele van de verschijningsvormen.

De belangrijkste factoren die bepalend zijn bij medezeggenschap (het geven van invloed) zijn:

- Betrokkenheid
- Invloed geven
- Invloed nemen

We belichten ze apart.

2.1 Betrokkenheid

Land	Betrokken %	Niet betrokken %	Actief niet betrokken %
Denemarken	21	69	10
Portugal	19	65	16
UK	17	57	26
Duitsland	15	61	24
Italië	14	68	18
België	12	66	22
Frankrijk	12	66	22
Nederland	9	80	11

Met de betrokkenheid van medewerkers is het doorgaans slecht gesteld. Bureau Gallup doet daar wereldwijd onderzoek naar. Ze onderscheiden bij hun onderzoek drie categorieën werknemers: betrokken, niet betrokken en actief niet betrokken.

Betrokken werknemers zijn gepassioneerd, ze voelen zich nadrukkelijk verbonden met hun bedrijf. Ze zorgen voor innovatie en stuwen het bedrijf vooruit. Niet betrokken medewerkers zijn in essentie afgehaakt. Ze slaapwandelen door de werkdag. Ze stoppen 'tijd' in hun werk, maar geen energie of passie. Actief niet betrokken werknemers zijn niet alleen ongelukkig op hun werk, maar ze zijn ook druk met dat te tonen. Ze ondermijnen wat betrokken medewerkers voor elkaar proberen te krijgen.



De uitkomsten uit de onderzoeken van Gallup worden vaak met enig ongeloof ontvangen. Wie deze ervaring ten volle wil ondergaan, moet bij Gallup maar hun rapport downloaden en zich op de vele interessante gegevens trakteren. Hier een globaal maar veelzeggend overzicht. Belangrijk is welke factoren bepalen of werknemers betrokken kunnen raken. Deze vind je in het volgende overzicht.

Twee aspecten lichten we er hier in het bijzonder uit. Ze zijn afkomstig uit het artikel Betrokken werknemers van Aukje Nauta (De kunst van het betrekken, Schippers & Termond, Academic Service, 2010).

1	Duidelijkheid over wat er van een medewerker wordt verwacht.
2	Beschikken over het materiaal en de uitrusting die u nodig zijn om uw werk goed te kunnen doen.
3	De mogelijkheid krijgen om op het werk te doen waar iemand het beste in is.
4	Geregeld erkenning of waardering ontvangen als het werk goed is gedaan.
5	Leidinggevende of iemand anders op het werk die zorg heeft voor de medewerker als persoon.
6	Medewerkers aanmoedigen zich op het werk te ontwikkelen.
7	De mening van medewerkers over het werk doet ertoe.
8	De missie of het doel van de organisatie geven medewerkers het idee dat het persoonlijk werk ertoe doet.
9	Men legt zich toe op het leveren van kwaliteit.
10	Er heerst een vriendschappelijke sfeer.
11	Per zes maanden wordt met een medewerker gesproken over zijn ontwikkeling.
12	Een medewerker heeft in een voorbij jaar de kans gehad om te leren en te groeien.

Regelruimte

Regelruimte verwijst naar mogelijkheden die werknemers in het werk zelf en in de organisatie hebben om hun werkzaamheden naar eigen inzicht uit te voeren. Regelruimte is niet een zuiver organisatorisch gegeven, maar wordt deels gecreëerd door werknemers zelf. Wrzesniewski en Dutton (2001) noemen dat *job crafting*, dat wil zeggen dat werknemers, in welke functie ook, hun baan tot op zekere hoogte zelf



maken. Dat doen ze door hun functie te herdefiniëren en door taken erbij te nemen of juist af te stoten. Zo zorgen ze er zelf voor dat hun baan optimaal past bij hun eigen wensen en behoeften, en dat draagt bij aan hun werktevredenheid en betrokkenheid.

Organisaties doen er goed aan om de regelruimte van hun werknemers op te rekken en er bovendien voor te zorgen dat werknemers die regelruimte ook ervaren. Onderzoek na onderzoek wijst het belang van regelruimte en autonomie in het werk uit (Millward, 2005). Werknemers die zelf de inhoud, processen, snelheid, en prestatiecriteria van hun werk kunnen bepalen, zijn vaker tevreden, creatief, gemotiveerd, gezond en betrokken dan werknemers die dat niet kunnen.

Uitwisselingsrelatie

Een sterke uitwisselingsrelatie vormt de basis voor een goede dialoog tussen leidinggevende en werknemer, waarin zij afspraken maken die tegemoetkomen aan de behoeften en belangen van beide partijen (Hornung, Rousseau, & Glaser, in druk).

Leidinggevenden moeten bewust gemaakt worden van het belang van uitwisselingsrelaties, evenals hun neiging om met werknemers op dezelfde wijze om te gaan. Uit onderzoek van Nauta en Van Sloten (2004) blijkt bijvoorbeeld dat leidinggevenden tegenover medewerkers die hevige onvrede ervaren meer conflictmijdend en directief zijn dan tegenover medewerkers die milde vormen van onvrede ervaren. Als leidinggevenden zich bewust worden van de kracht van sterke ruilrelaties, dan vergroot dit de kans dat zij in de toekomst ook met werknemers die zij in eerste instantie minder zien zitten een goede dialoog voeren, met verhoogde betrokkenheid als gevolg.

Samenvattend

De zogenaamde Q12 van Gallup kunnen zonder bezwaar worden gebruikt als meet- en sturingsinstrumenten om betrokkenheid van medewerkers te regelen. De scores op betrokkenheid zijn van betekenis voor medezeggenschap. Een lage score op betrokkenheid, is een negatieve factor voor medezeggenschap. Medewerkers zullen minder geneigd zijn eraan deel te nemen, de groep die deelneemt wordt selectiever of hun houding kritischer en minder op samenwerking gericht.

2.2 Invloed geven

Het geven van invloed (de stijl van leidinggeven) is een terugkerend thema voor managers. Op uiteenlopende wijzen worden instrumenten aangeboden. De keuze is reuze. Het is hier niet de bedoeling daarin een ordening aan te brengen of voor een of andere vorm of instrument een voorkeur uit te spreken. Wel willen we in relatie tot medezeggenschap een kijkrichting geven.

Van het ene uiterste...

Mijn vriend A is een genie. Hij heeft een aantal dingen ontwikkeld die revolutionair zijn. Vooraanstaand wetenschappelijke en journalistieke bladen laten daarover geen twijfel. Meer dan twintig jaar geleden richtte hij een bedrijf op, dat het voertuig moest worden voor zijn vindingen. Hij



Begeleiding van ondernemingsraden
Verleg je grenzen - Vergroot je betekenis - Versterk je organisatie

concentreerde zich op de business: investeerders vinden, zijn vindingen vervolmaken en er de beste prijs voor zien te krijgen. Zijn organisatie, waarin hoog gekwalificeerde en talentvolle mensen kwamen te werken, liep na twintig jaar zo'n beetje in de soep en werd een blok aan zijn been. Mensen deden niet wat ze moesten doen en veroorzaakten problemen. A beschouwde dat als een 'sociaal iets', een zaak waar hij zich niet mee bezig zou hoeven houden, want hij had toch zeer zelfstandige en hooggeschoolde werknemers. Iemand moest er maar eens een paar tikkies tegenaan geven. En zie hier hoe een genie zichzelf door zijn opvattingen over werkgeverschap en verantwoordelijkheden een berg problemen bezorgde.

Hoogopgeleid, talentvol: het zijn geen garanties voor het nemen van verantwoordelijkheid door werknemers. Ook niet voor het automatisch ontstaan van ondernemerschap, ook al geef je werknemers daar alle ruimte van de wereld voor. En daarmee hebben we al één aspect bij de kop van alle die een rol spelen. Opleidingsniveau speelt nauwelijks een rol in nemen van verantwoordelijkheid. En bovendien blijkt ook uit het voorbeeld dat, al geef je mensen alle verantwoordelijkheid die denkbaar is, dit niet wil zeggen dat ze deze zullen nemen.

...in het andere

Op 16 maart 2005 stemden orkest en staf van het Teatro alla Scala in Milaan in met een motie van wantrouwen tegen hun chef-dirigent Riccardo Muti. Muti was en is een topdirigent en levert fantastische prestaties, daarover bestaat geen enkele twijfel. Muti is echter het schoolvoorbeeld van een directief leider. Werkelijk alles moet gebeuren zoals hij het wil, omdat hij ervan overtuigd is dat hij het best weet hoe Mozart of welke componist dan ook het bedoeld heeft. Hij bemoeit zich bij opera's zelfs met de opstelling van decorstukken. De orkestleden van de Scala werden het zat. Ze erkenden dat hij een topdirigent was, maar dat hij elke creativiteit en zelfstandigheid in de orkestleden doodde. En of hij maar wilde vertrekken. Zo geschiedde.

Maar dan dit...

Lewis Pugh is een lange afstandszwemmer die de uitdaging aanging om het record op grote hoogte zwemmen te verbreken. Om dat te doen koos hij een gletsjermeer in de schaduw van de Mount Everest om daarin één kilometer zwemmend af te leggen. Hij had daarbij niet alleen te maken met extreme kou, maar ook met geringe zuurstof. De voorbereidingen voor een dergelijke evenement van Pugh zijn buitengewoon professioneel. Er wordt weinig aan het toeval overgelaten. Er is een team betrokken met uiteenlopende kwaliteiten en deskundigheden. De eerste poging van Pugh om in het meer te zwemmen kostte hem bijna het leven. Ondanks zijn voorbereidingen, ervaring en training viel hij ten prooi aan reacties van zijn lichaam die hij niet onder controle had. Na deze poging ging hij in gesprek met de sherpa's die voor deze onderneming met hem mee waren. Ze hadden gezien hoe Pugh zichzelf had opgepept voor zijn eerste poging. Hij had met muziek en inspanning getracht de adrenaline in zijn lichaam omhoog te brengen. De sherpa's betoogden dat hij het anders moest doen. Alleen rust en kalmte zouden hem in staat stellen de zwemtocht te volbrengen. Ze bleken gelijk te hebben. De tweede poging slaagde en Pugh vestigde



het door hem begerde record, waarmee hij tevens zoals met alles wat hij doet aandacht vraagt voor de klimaatveranderingen.

Dus...

Uit de voorbeelden valt af te leiden dat maximale invloed niet automatisch wordt genomen, wanneer deze beschikbaar komt en dat opleidingsniveau daarbij amper een rol speelt. Ook blijkt dat kwaliteit niet direct verbonden is met de invloed die medewerkers krijgen; ook bij geringe invloed kan hoge kwaliteit ontstaan. Ook blijkt het ook geen kwaad te kunnen, om naar medewerkers te luisteren, want zonder hun kennis bleek het voor Pughs niet mogelijk zijn prestatie te leveren. De waarheid over invloed geven, lijkt ook hier weer eens ergens in het midden te liggen, zonder dat er absoluutheden verkondigd kunnen worden. Wel worden ons aanknopingspunten geboden.

Samenvattend

- Directieve stijlen van leidinggeven dragen er niet toe bij medewerkers betrokken te laten zijn.
- Een directieve stijl van leidinggeven (en daarmee de aard van een beestje) hoeft niet perse veranderd te worden (tenzij extreem), zodat uitsluitend coachende stijlen overblijven. Bovendien is het nauwelijks haalbaar alle managers tot een en dezelfde stijl te bekeren.
- Laissez fair zoals in het extreme voorbeeld van mijn vriend A biedt zo weinig structuur aan medewerkers dat het onproductieve vormen van invloed ontlokt.
- Het kan geen kwaad om als leidinggevende goed te luisteren naar wat anderen weten of vinden.

2.3 Invloed nemen

Invloed nemen, is de derde factor. Ook al zijn betrokkenheid en het invloed geven op orde, dan kunnen er persoonlijke factoren zijn die bepalen of invloed 'genomen' wordt. In het boek *De kunst van het betrekken* (Lydia schippers & Dick Termond, Academic Service, 2010) beschreef Aukje Nauta, buitengewoon hoogleraar prosociaal gedrag, in haar bijdrage een model ter verklaring van betrokkenheid van werknemers bij de organisatie. De term 'betrokkenheid' verdient hier een toelichting, omdat de definitie ervan toen nog niet was bepaald en gebruikt werd in directe relatie tot de titel van het boek. Geherdefinieerd noemt Nauta een aantal factoren die bepalend zijn voor de mate waarin iemand 'invloed zal nemen'.

Copingstijl

Coping is een lastig vertaalbare term die verwijst naar manieren waarop mensen problemen en stress hanteren (Hart & Cooper, 2001). Sommige werknemers kiezen passieve stijlen, in de zin dat ze de situatie accepteren zoals hij is omdat ze denken dat er toch niets aan te veranderen valt (Millward, 2005). Andere werknemers kiezen een actieve vorm, waarin zij problemen en onvrede aanpakken en er oplossingen voor zoeken. Terwijl de een zich onwelgevallige roosters laat aanleunen, zoekt de ander actief naar manieren om de sleur in het werk tegen te gaan. Uit onderzoek blijkt dat mensen met een actieve copingstijl minder snel burn-out raken en zich meer



betrokken voelen bij de organisatie, terwijl passieve coping de kans op een burn-out verhoogt en geen samenhang vertoont met betrokkenheid (Leiter, 1991).

Medewerkers is een actieve copingstijl bij te brengen. Niet iedereen heeft die van nature; mensen verschillen in de mate waarin zij een proactieve persoonlijkheid hebben (Seibert, Crant, J& Kraimer, 1999). Toch valt actieve coping tot op zekere hoogte te leren, bijvoorbeeld in trainingen en coachingstrajecten. Veel organisaties lijken echter niet direct het voordeel in te zien van proactieve werknemers die zelf problemen in het werk oplossen. Zij beschouwen hun werknemers nog steeds als *human resources* in plaats van mensen met een hoofd en een hart (Baron & Kreps, 1999). Zij behandelen hun werknemers navenant, met als logisch gevolg dat werknemers een strikt zakelijk psychologisch contract ervaren, waarin zij in ruil voor loon arbeid verrichten, maar niet meer dan dat, en al helemaal geen emotionele betrokkenheid tonen. Een gemiste kans, omdat veel omzetverhoging, klanttevredenheid en innovaties een direct gevolg zijn van werknemers die zich met hart en ziel wijden aan het bedenken en leveren van steeds betere producten en diensten.

Psychologische contractbreuk

Een breuk in het psychologische contract verwijst naar de beleving van werknemers dat hun werkgever zijn beloften niet is nagekomen (Robinson & Pike, 1996). Beloften vormen een belangrijk onderdeel van het psychologische contract dat iedere werknemer heeft met zijn werkgever. Een arbeidscontract is niet alleen juridisch en economisch van aard, maar ook psychologisch. Een psychologisch contract verwijst naar alle impliciete en expliciete afspraken over wat de werkgever belooft en wat de werknemer in ruil daarvoor belooft terug te doen (Rousseau, 2005). De meeste werknemers verwachten niet alleen dat ze betaald krijgen voor hun werk, maar ook dat ze complimenten krijgen voor goede prestaties, dat ze doorgroeimogelijkheden hebben en dat afspraken nagekomen worden. Uit onderzoek blijkt dat psychologische contractbreuk tal van negatieve effecten heeft, waaronder verminderde betrokkenheid (Conway & Briner, 2005, p.73).

Organisaties kunnen werknemers leren om psychologische contractbreuk te hanteren. Een psychologisch contract is een dynamisch fenomeen, want wensen van werknemers en eisen van organisaties veranderen voortdurend (Schalk & Roe, 2007). De kans dat werknemers contractbreuk ervaren is dan ook erg groot, getuige onderzoek waaruit blijkt dat twee jaar na indiensttreding meer mensen wel dan niet contractbreuk ervaren (Robinson & Rousseau, 1994). Daarom helpt het om mensen te leren contractbreuk te hanteren, en dat gebeurt idealiter in onderlinge dialoog.

Samenvattend

Bij het inrichten van medezeggenschap moet rekening worden gehouden met het aspect 'invloed nemen'. Daarbij zijn de factoren copingstijl en psychologische contractbreuk op een positieve wijze te beïnvloeden.