

TEKST: DUCO MOLENAAR, PREVENTNED EN JAN TJERK BOONSTRA, HUMAN CAPITAL GROUP

Nieuw organiseren vraagt steun en vertrouwen

Om wend- en veranderbaar te kunnen zijn, moeten mensen in organisaties een zekere mate van autonomie hebben om hun werk zo te organiseren dat ze een goede balans kunnen vinden in het realiseren van doelen, helpen van collega's en klanten en hun eigen werkaanpak en tijdsindeling. Wenselijk is een aanpak met minder regels en minder aansturing door managers.

Hoe kan het dat zoveel mensen ongelukkig zijn met hun werk? Dat we onlangs weer van het CBS en TNO moesten vernemen dat 1.3 miljoen werkende Nederlanders burnout klachten hebben. En dat die klachten, veroorzaakt door een overdaad aan informatie en constante druk, een kostenpost oplevert van bijna 3 miljard euro. Bovendien hebben werknemers het gevoel dat ze minder autonomie in hun werk hebben gekregen, omdat ze continu moeten presteren.

Als we er daarnaast bij betrekken dat uit Gallup onderzoek van 2017 bleek dat 68% van ondervraagde werkende Nederlanders een demotiverend werkklimaat ervaarde met de directe leidinggevende als belangrijke oorzaak en het verzuim in Nederland blijft stijgen (bron; ArboNed) van 3,5% in 2016 naar 3,8% in 2017 naar 4,2% in 2018), dan is er reden tot zorg.

Maar ook ruimte voor veel verbetering. Want elke verbetering levert geweldige resultaten op, voor individuen, organisaties en voor Nederland. Het effect van bevoegen en betrokken medewerkers is groot. Uit recent onderzoek blijkt dat deze medewerkers 9,7% productiever zijn dan medewerkers

die dat niet zijn en bovendien verzuimen ze aanzienlijk minder. Uit de database van Preventned worden deze cijfers ondersteund. Medewerkers die met een goed werkvermogen en met plezier aan het werk zijn, zijn 28% productiever dan de medewerkers die dat niet zijn.

Wij maken ons dan ook sterk voor een belangrijke oplossing.

Als we op een afstand kijken naar wat er in organisaties gebeurt en we betrekken de bovenstaande cijfers daarbij, dan zijn de belangrijkste problemen voor iedereen vrij duidelijk:

- De maatschappij verandert in een dermate hoog tempo dat continu veranderen (lees; meebewegen en aanpassen) noodzakelijk is voor mensen en organisaties. Dat valt niet mee en de bovenstaande CBS en TNO-cijfers zijn dan wellicht niet helemaal verwonderlijk.
- Daarnaast doet zich in de samenstelling van de arbeidsmarkt en de afspiegeling daarvan in organisaties, een nieuw fenomeen voor: het samenwerken tussen meerdere generaties. En juist door alle snelle ontwikkelingen betekent ouder zijn niet altijd meer ervaring en beter in het werk zijn. Generaties kunnen en moeten dus van elkaar leren. De noodzakelijke wendbaarheid en veranderbaarheid van organisaties, maakt ze steeds minder bestuurbaar vanuit een centraal punt (de directie) en met een voor iedereen werkbaar beleid met bijbehorende regels.

Autonomie is niet loslaten maar empoweren

Autonomie is niet zozeer loslaten, maar meer het empoweren van mensen en daarmee van de organisatie. We willen daarin meteen de belangrijkste factor benadrukken. En dat is de kwaliteit van leidinggevend. Zij moeten mensen in de organisatie empoweren. Dat betekent stimuleren, faciliteren, vertrouwen geven, helpen leren en ontwikkelen en waar nodig en relevant kaders meegeven.



Duco Molenaar is directeur van onderzoek- en adviesbureau Preventned. Wij prikkelen mensen en organisaties om de waarde van geluk in het werk te ontdekken. Onze trajecten geven inzicht in het risico op uitval en mogelijkheden ter verbetering van werkvermogen, geluk en productiviteit.

Alle onderzoek naar betrokkenheid, bevoegenheid, beste werkgevers en best presterende organisaties wijst naar leidinggevend als belangrijkste bepalende factor. Wij breken hierbij een lans voor een trendbreuk in organisaties.

In alle organisaties en bij iedere organisatieverandering en vorm van organisatieontwikkeling is de blik als eerste gericht op de kwaliteit, rol en impact van de leidinggevend. Organisaties moeten daarin veel zakelijker en strenger zijn. We zien te veel organisaties die jarenlang bezig zijn met organisatieontwikkeling en initiatieven om medewerkers in beweging te krijgen, zonder die kritische analyse van het management. En vaak zonder gevolgen voor leidinggevend. Waar medewerkers mobiel moeten worden of worden ontslagen, blijven leidinggevend op hun plek en hopen organisaties met een 'leiderschapsprogramma' de 'aanstuurders' van mensen in 'dienende, inspirerende en coachende leiders' te veranderen.

Van 'kretologie' naar goed leiden

Wij bepleiten een trendbreuk. We vergeten 'passie op de werkvloer' en andere ideologische concepten en gaan met zijn allen zorgen voor meer werkplezier in Nederland. Alle ingrediënten zijn daarvoor aanwezig. We zijn een van de meest gelukkige, welvarende en innovatieve landen ter wereld en we hebben de kennis en de ambities om Nederland en onze organisaties en mensen beter en gelukkiger te maken. En nu we weten dat leiderschap daarvoor een hele belangrijke randvoorwaarde is, dan gaan we daar alle energie in steken.

Wat moet er concreet gebeuren om mensen en organisaties beter te maken?

We stellen drie maatregelen voor die in onze ogen zo noodzakelijk zijn dat we onze ogen daar niet meer voor mogen sluiten. Er komt te veel op organisaties en dus op leidinggevend af dat niet alleen zwaardere maar ook andere eisen aan hen stelt.

1. Ten eerste moet de positie van leidinggevend flexibeler en korter worden. Laten we van leidinggevend een rol maken die tijdelijk wordt vervuld. Dat geeft lucht en ruimte in organisaties want meer mensen kunnen aanspraak maken op die rollen en er kan ook makkelijker worden uitgestapt.
2. Ten tweede moeten leidinggevend meer nog dan alle andere rollen continu worden beoordeeld door iedereen die met ze te maken heeft. We hoeven maar naar de inleiding te verwijzen om te zien hoeveel schade leidinggevend kunnen aanrichten. Maar anderzijds dus ook hoeveel ze (kunnen) bijdragen aan betrokkenheid, bevoegenheid en productiviteit (zie de cijfers die leidinggevend aanduidt als 'superkracht').
3. Ten derde moet op de kwaliteit en de invulling van de rol van leidinggevend consequent worden toegezien. En



Jan Tjerk Boonstra is werkzaam bij Human Capital Group, HR Academy en HR Strategie en Hogeschool Inholland en houdt zich bezig met het verbeteren van het personeelsbeleid van zijn opdrachtgevers.

met consequent bedoelen we dat aan die rollen de zwaarst mogelijke eisen worden gesteld en dat het blijven voldoen daaraan regelmatig wordt getoetst. De afdeling HR moet daarin een belangrijke rol spelen. Dat kan door de evaluaties van medewerkers met de directie te bespreken en vanzelfsprekend met de leidinggevend zelf. En is de kwaliteit onvoldoende dan moet de leidinggevend zijn rol overdragen aan iemand die zowel de kwaliteiten als de ambitie heeft om het volgens de eisen te doen. Het zou mooi zijn als medewerkers daarin een belangrijke stem hebben.

Als we hier invulling aan weten te geven, dan is een belangrijke randvoorwaarde voor werkplezier en blijvend (organisatie) succes vervuld. En we schatten in dat we niet alleen organisaties en medewerkers daarmee een groot plezier doen maar ook veel leidinggevend die nu zuchtend en steunend aan de verwachtingen proberen te voldoen. ■

Actieplan voor effectief performance management

In deze masterclass worden de knelpunten in uw huidige HR-cyclus haarfijn blootgelegd. U krijgt inzicht in de oorzaken hiervan en de samenhang met het type organisatie, de bedrijfscultuur en de kwaliteit van leidinggevend. Daarnaast leert u wat de kritieke succesfactoren zijn voor effectief performance management.

> www.hracademy.nl