

Wat is de beste graadmeter voor goed werkgeverschap: tevredenheid, vertrouwen, of toch geluk? De meningen zijn verdeeld; hard bewijs ontbreekt. Maar: aandacht voor uw medewerkers helpt altijd.

tekst Menno Bosma illustratie Leonie Bos

Het geheim van goed werkgeverschap

TEVREDEN OF TOCH LIEVER GELUKKIG?

Een tevreden roker is geen onruststoker, luidt een Hollandse tegeltjeswijsheid die een succesvolle doorstart kreeg in de coffeeshop. Bestaat hiervan een pendant voor het bedrijfsleven? Is een werkgever echt gebaat bij tevreden personeel? En, omgekeerd, is tevredenheid eigenlijk wel een graadmeter voor goed werkgeverschap?

De wetenschap is er eerlijk gezegd nog steeds niet helemaal uit. Het verband tussen de tevredenheid van de werknemers en de prestaties van het bedrijf als geheel is zwak, zegt bijvoorbeeld Henk Volberda, hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid aan de Erasmus Universiteit. "Kijk naar KPN. Ik denk dat de werknemers daar vóór Scheepbouwer als ceo kwam een stuk tevredener waren. Men is daar momenteel duidelijk veranderingsmoe. Maar de resultaten zijn veel beter dan in het verleden."

Onvrede

Wat hij maar wil zeggen: noodzakelijke bedrijfseconomische veranderingen kunnen, zeker in het begin, slecht vallen op

de werkvloer. Vernieuwing gaat nu eenmaal vaak gepaard met onvrede. Maar dat is nog geen reden om er niet aan te beginnen. Een flinke tevredenheid zou zelfs tot gepast wantrouwen moeten leiden bij de top. Dat zou namelijk zomaar eens op stilstand kunnen duiden.

'Vertrouwen is slechts een middel, geen doel'

Engagement

Betrokkenheid, door de onderzoeksbureaus meestal aangeduid met de fraaie term 'engagement', geldt tegenwoordig als een beter criterium voor goed werkgeverschap. Met dat begrip meet je in principe in hoeverre werknemers zich identifice-

ren met de organisatie en haar strategie. Veel grote organisaties doen regelmatig zelf betrokkenheidsonderzoek of huren hier externe bureaus voor in. De onderliggende hypothese is dat goede bedrijfsresultaten alleen kunnen worden behaald met betrokken werknemers. Vaak schermen organisaties triomfante-lijk met positieve uitkomsten, omdat die zouden bewijzen dat ze een goede en aantrekkelijke werkgever zijn.

Mar ook op deze veronderstelling is wel wat af te dingen, meent Volberda. "Als een werknemer bij een slechte werkgever werkt, maar individueel goed presteert en daar een vette bonus voor krijgt, is de kans groot dat hij ook bij betrokkenheids-onderzoek een hoog cijfer uitdeelt."

Sowieso is een manco bij dit soort onderzoek dat het onderzoek de resultaten mede kleurt. Dit wordt het 'Hawthorne-effect' genoemd, naar Amerikaans onderzoek in de jaren '30 waarbij zelfs minder licht op de werkvloer goed viel bij de werknemers. Dát er iets werd gedaan woog kennelijk zwaarder dan wát er werd gedaan.

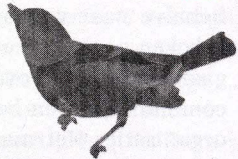
Warmte

Betrokkenheid meten hoort nog te veel ►



ГЕЛШК

ЛОДЙТ



Statistische valkuilen

- **Langdurig hoge tevredenheidscijfers?** Kan duiden op gebrek aan vernieuwing
- **Een laag verloop?** Niet gunstig bij kennis-intensieve bedrijven
- **Veel sollicitanten?** Bewijst dat je een goede reputatie hebt, niet dat je een goede werkgever bent
- **Innovatief?** Dat moet niet alleen blijken uit de mening van de werknemers, maar vooral uit de groei van de omzet uit nieuwe producten.
- **Groot?** Dat brengt formalisering met zich mee en maakt het lastiger om een goede werkgever te zijn.
- **Beursgenoteerd?** Dat maakt het nóg moeilijker om een goede werkgever te zijn. De aandeelhouder koopt niets voor jouw aardigheid.

bij het oude psychologische contract, waarin geld wordt geruild tegen inzet, meent Jos Plompen, directeur van het Nederlandse *Great Place to Work*-instituut. "Er zit iets afhankelijk in, iets top-downachtigs. Zo van: hoe kan ik ze het best boeien?"

Trots en plezier

Bij het nieuwe psychologische contract, dat gelijkwaardigheid tussen werkgever en werknemer veronderstelt, past geen tevredenheid of betrokkenheid, stelt Plompen, maar vertrouwen. Vandaar dat zijn organisatie aan de hand van dit criterium jaarlijks lijsten met beste werkgevers samenstelt. Het GPTW-instituut onderzoekt bij haar klanten zowel de relatie tussen medewerkers onderling als die tussen medewerkers en het management en tussen medewerkers en hun werk. Behalve naar vertrouwen wordt ook gekeken naar trots en plezier. Vragen gaan onder meer over de manier van communiceren en belonen binnen de organisatie. Het management wordt doorgezaagd met behulp van een zogeheten culturele audit. Softe zaken als warmte worden daarin ook meegenomen,

bijvoorbeeld door te peilen of er individuele opleidingsplannen zijn.

Dubbele helix

De 'beste werkgevers' die hier uit rollen, scoren volgens *Great Place to Work* ook goed qua uitstroom, verzuim, klanttevredenheid, innovatiekracht, positie op de arbeidsmarkt, productiviteit, winstgevendheid en, als klap op de vuurpijl, beursprestaties. De onderliggende boodschap is duidelijk: investeren in vertrouwen loont.

Wetenschapper Volberda neemt die claim evenwel met een flinke korrel zout. Hij wijst erop dat *Great Place to Work* alleen de subjectieve kant – de mate van vertrouwen – meet. De objectieve gegevens komen uit *Fortune*-onderzoek. "Wil je een correlatie vaststellen, dan moet je beide tegelijk meten. Als je bijvoorbeeld wilt weten of een organisatie echt innovatief is, vraag je de medewerkers hoe innovatief ze de organisatie vinden én meet je hoeveel procent van de omzet uit nieuwe producten en diensten komt. Gaan ze allebei evenveel omhoog, dan is er een verband." Maar het is daarmee nog niet gezegd dat zo'n verband oorzakelijk is, noch dat de richting ervan duidelijk is. Er spelen

immers meer factoren mee, zoals marktomstandigheden. Ook hoeft vertrouwen niet tot een beter bedrijfsresultaat te leiden, maar kan het verband ook omgekeerd zijn: dat goede resultaten juist zorgen voor meer vertrouwen.

Jos Plompen erkent dat niet te bewijzen valt dat juist het vertrouwen is aan te wijzen als veroorzaker van goede resultaten. "Mijn these is dan ook dat het twee verbonden strengen zijn, een soort dubbele helix (schroeflijn, *red.*). Hoe het ook zij, je ziet dat onze deelnemers het in de crisis heel goed deden. Zowel het vertrouwen als de winstgevendheid werden nauwelijks aangetast. Ik ken de cijfers van anderen niet, maar denk dat die een flinke knauw hebben gekregen."

Gelukcoach

Tevredenheid, betrokkenheid en nu ook vertrouwen, het blijken stuk voor stuk dus geen perfecte graadmeters voor goed werkgeverschap. Maar wat dan wel? Geluk, stelt Onno Hamburger, senior consultant bij trainingsbureau Van Harte & Lingsma. "Volgens mij is vertrouwen slechts een middel, geen doel. Ik verwacht dat het samen met betrokkenheid opgaat in de factor geluk."

Betrokkenheid wérkt

De relatie tussen tevredenheid, betrokkenheid en bedrijfsprestaties mag zich de laatste jaren verheugen in brede belangstelling van academisch onderzoekers over de hele wereld. Wat al dat onderzoek duidelijk maakt, is dat er nauwelijks rechtlijnige verbanden zijn. Zo speelt bijvoorbeeld de 'paradox van tevredenheid': doordat tevredenheid vooral iets zegt over de verwachte prestatie en niet over de daadwerkelijk geleverde prestatie, kan tevredenheid zelfs bij dalende prestaties nog steeds stijgen.

Uit het meeste werk komt echter wel een positieve correlatie naar voren tussen tevredenheid, betrokkenheid en bedrijfsresultaten. Zo blijkt uit internationaal vergelijkend onderzoek, waarbij naar 312 studies met in totaal 50.000 werknemers is gekeken, dat tevredenheid zo'n 10 procent van de prestatieverschillen tussen medewerkers verklaart.

Onderzoeker David Maister kwam tot vergelijkbare bevindingen in zijn boek *Practice what you Preach*. Hij vroeg aan in totaal 5.500 medewerkers in 29 bedrijven een vragenlijst in te vullen met 74 vragen over hun betrokkenheid. Die legde hij naast de financiële prestaties van die bedrijven. Daaruit kon hij concluderen dat de best presterende organisaties 'bijna alles significant beter doen'. De 20 procent van de bedrijven die financieel het best presteerden scoorden op 69 van de 74 betrokkenheidsvragen significant hoger dan de rest.

ГЕЛУК ЛЮДИТ



Hamburger staat vanwege zijn belangstelling voor het onderwerp ook wel bekend als 'de gelukscoach'. Gelukkig werken valt volgens hem uiteen in plezier, voldoening en zingeving in je werk. Alle drie verdringen ze volgens Hamburger nu al traditionele aanjagers als werkzekerheid of salaris. Wel geeft hij toe dat de recessie voor een tijdelijke dip heeft gezorgd. "Veel medewerkers ervaren nu onzekerheid, stress en faalangst. Voor hen is het van belang daar eerst wat aan te doen voordat ze weer aan werkplezier toekomen."

Bij voldoening ziet hij een andere hinderpaal: dat werknemers nog steeds niet al hun talenten en kwaliteiten kunnen inzetten in hun werk. En mensen die zingeving in hun werk nastreven, die andere pijler van gelijk, stuiten nog vaak op organisaties die onvoldoende oog hebben voor zaken als maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Connected leader

Maar in het nieuwe psychologisch contract, waar werkgever en werknemer gelijkwaardig zijn, verandert ook de rol van goed werkgeverschap, aldus Hamburger. "Bij gelukkig werken ligt de verantwoordelijkheid, anders dan bij tevreden of betrokken werken, veel meer bij de medewerker."

Wel hoort hier een bepaald soort leiderschap bij, zegt hij. De gelukkige werknemer gedijt beter bij *connected leadership* (dat zich meer richt op relaties tussen medewerkers dan op organisatiestructuren) en bij *tribal leadership* (waarin geïnspireerde specialisten 'stammen' vormen

rond een bepaald thema). Ook past er een ander soort hrm bij: in plaats van op tevreden houden (via arbeidsvoorwaarden) richt dat zich op ontwikkeling (via talentmanagement).

Zelfroosteren

Ook Volberda vindt de rol van het leiderschap essentieel. "Het is mij vaak te procedureel wat er gemeten wordt. Er wordt bijvoorbeeld gekeken of een organisatie doet aan zelfsturing. Maar zaken als zelfroosteren leiden bij goede werkgevers tot betere resultaten en bij slechte werkgevers tot slechtere, blijkt uit de Erasmus Concurrentie- en Innovatiemonitor. Je moet naar het hart van de organisatie kijken, naar hoe er leiding gegeven wordt. Als dat niet deugt, moet je dát aanpakken, niet medewerkers laten zelfroosteren."

Hij plaatst ook een kanttekening bij de

hang naar *connected leadership*. Daarin schuilt het gevaar alle neuzen dezelfde kant op te willen krijgen. "Zo'n homogene cultuur is niet voor al je indicatoren goed. Innovatie bijvoorbeeld gedijt beter bij diversiteit."

Ook een (te) hoge mate van vertrouwen draagt risico's in zich, aldus Volberda. "Dat kan leiden tot een extreem naar binnen gericht zijn, tot xenofobie. Ook dat schaadt weer je innovatieve vermogen."

Plompen van Great Place to Work erkent het. "Als je je te veel concentreert op de onderlinge verhoudingen, wordt het te gezellig en daalt de output. Je moet een sterke cultuur hebben, maar die moet niet te zeer naar binnen gericht zijn."

Zelfmoorden

Psychologe Carien Karsten, die samen ▶

Banken missen de boot

Geen enkele Nederlandse bank neemt deel aan het Great Place to Work-onderzoek. Dat is na de kredietcrisis niet veranderd. Een gemiste kans, meent directeur Jos Plompen. Nadat het vertrouwen van de consument in de banken en het vertrouwen tussen banken onderling in rook opging, hadden de banken zijns inziens werk moeten maken van verhoging van het interne vertrouwen. Dat is van oudsher laag. Banken binden hun werknemers met financiële voordelen (de zogenaamde 'gouden ketenen') en kennen daardoor een gering verloop. Maar met het creëren van intrinsieke betrokkenheid heeft dat natuurlijk weinig van doen. Tot zijn verbijstering ziet Plompen dat beleid niet wezenlijk veranderen. "Er worden hooguit om bezuinigingsredenen wat voordeeltjes afgeschaft." Henk Volberda, hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid aan de Erasmus Universiteit, beaamt het: "Ze hebben weinig geleerd bij de banken."

Wat er allemaal nog misgaat...

- Van alle ziekmeldingen in Nederland heeft **70.000-100.000** te maken met een arbeidsconflict.
- Als er sprake is van pesten op de werkvloer, is in **75%** van de gevallen de baas erbij betrokken.
- In de VS wordt geschat dat **14%** van de werknemers te lijden heeft van een 'bully' of dictatoriale baas.
- In een onderzoek bij Amerikaanse ziekenhuizen rapporteerde **90%** van de onderzochte verpleegsters incidenten van verbaal geweld, met een gemiddelde van 5 incidenten per jaar.
- Werknemers die hun leidinggevende oneerlijk vinden lopen tot **1,6** maal zo veel kans op een psychische aandoening.
- Geschat wordt dat **30%** van de mensen die om psychische redenen arbeidsongeschikt worden, ziek is geworden door een arbeidsconflict.

met Gerard Smit een boek schreef over gelukkig worden en 'gelukstrainingen' verzorgt, onderschrijft het belang van geluk. Maar ze vult het begrip iets anders in dan Hamburger. Behalve voldoening ziet zij zelfrealisatie en ontplooiing als indicatoren voor goed werkgeverschap. Ook zij erkent dat de crisis angsten bij werknemers heeft aangewakkerd. Maar net als Hamburger beschouwt ze dat als niet meer dan een intermezzo in een gestaag opgaande lijn. "Je ziet hooguit dat mensen nu minder snel een sabbatical opnemen. Maar kijk hoeveel mensen een eigen bedrijf beginnen of zzp'er worden. Of hoe politici als Bos en Eurlings uit de rat race stappen. Dat doen ze om dicht bij hun eigen waarden te kunnen blijven en

een betere balans te creëren in hun leven. Om zulke signalen kan geen enkele werkgever heen."

Geluk klinkt welhaast nog vager dan betrokkenheid of vertrouwen. Maar ook geluk is volgens Karsten prima meetbaar. Ze heeft er zelf een vragenlijstje voor ontwikkeld met stellingen als 'mijn werk

'Voor geluk is de medewerker zelf verantwoordelijk'

inspireert me' en 'mijn werk geeft me energie'. Werknemers die daar positief op scoren, presteren volgens haar beter en dragen dus bij aan goede bedrijfsresultaten. Maar ze erkent dat je het niet kunt omdraaien: goede bedrijfsresultaten zijn niet alleen een gevolg van blij rondhuppelende werknemers.

Kroeg of voetbal

Hoogleraar Volberda hoort het allemaal hoofdschuddend aan. Wat de geluksgoeroes prediken, zo zegt hij, is vooral van toepassing op hooggeschoolde kenniswerkers. "Een productiemedewerker die in een afgestompte organisatie schroefjes in scheerapparaten draait, haalt zijn levensgeluk na zijn werk uit zijn familie, de kroeg of het voetbal. Die schrikt zich kapot van *connected leadership*."

Je kunt zo iemand wél productiever en blijer maken met scholing en extra bevoegdheden, leert de ervaring bij onder meer DSM in Delft, voegt hij eraan toe. Psychologe Karsten doet er nog een schepje bovenop: "Ook secretaresses en fabrieksarbeiders willen niet langer geleefd worden door een organisatie. Waarden als zelfrealisatie en ontplooiing passen in dit narcistische tijdperk, voor iedereen. France Telecom was 30 jaar geleden nog weggekomen met zijn nadruk op schaalvergroting en efficiency. Anno 2009 leidde het tot een reeks van zelfmoorden. Zoiets wordt niet meer gepikt, in geen enkele laag van de organisatie." ■

Een goede werkgever...

Hans van der Steen, directeur arbeidsvoorwaardenbeleid AWWN: "Een goede werkgever biedt kwaliteit hoogwaardig management, flexibiliteit in de organisatie en slimme samenwerking met werknemers en andere stakeholders. Hij creëert een constructief en innovatief klimaat waarin verantwoordelijkheden van werkgever en medewerkers in evenwicht zijn. Vernieuwing kan alleen slagen als werknemers actief betrokken zijn bij de organisatie en de bedrijfsvoering en als werkgevers investeren in hun employability. De beste indicator van goed werkgeverschap vind ik een grote mate van werknemersbetrokkenheid, gebaseerd op vertrouwen."

Henk Volberda, hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid aan de Erasmus Universiteit: "Een goede werkgever biedt een uitdagende leiderschapstijl, ruimte voor professionalisme, aandacht voor de kwaliteit van de arbeid en het werkplezier en een goed contact met alle stakeholders."

