

Een trefzeker artikel van Eric Fleurbaay die heel mooi beschrijft hoe Mentaal Verzuim het gaat overnemen in organisaties en bedrijven. Die met weer een ander, nieuw ideaal aan de gang gaan 'waar medewerkers' aan moeten (gaan) voldoen.

## Concullega's: het is tijd om verantwoordelijkheid te nemen bij het medewerkersonderzoek

Bron: HRBase.

Geplaatst door Eric Fleurbaay op 14 juni 2013 om 3:05pm

Engagement is hot! In de afgelopen 10 jaar hebben collega bureaus voor medewerkersonderzoek met een regelmaat nieuwe idealen geïntroduceerd.

Het begon er ooit mee dat medewerkers vooral tevreden moesten zijn. Tevredenheid was lange tijd een sleutelbegrip. Daarna werd betrokkenheid of engagement van medewerkers het hoogste goed. Niet zo heel lang geleden is bevlogenheid als nieuw medewerkers-ideaal gelanceerd. En ik weet al wat het volgende ideaal gaat worden: happiness at work!

Het patroon is duidelijk: om de zoveel jaar een nieuw mantra, een nieuw ideaal waar medewerkers aan moeten voldoen. Ik laat hier trouwens in het midden of deze nieuwe idealen wel of niet zinvol of nodig zijn. Die discussie voer ik graag op een ander moment. Waar het mij nu om gaat is het fenomeen waarbij onze branche blijft steken in telkens weer reclame maken voor nieuwe 'ideale medewerkers' en zelf onvoldoende de handen uit de mouwen steekt om klanten te helpen die idealen ook echt te verwezenlijken.

Ik roep de collega bureaus op om verantwoordelijkheid te nemen. Laat het niet bij telkens weer nieuwe idealen. Neem verantwoordelijkheid om op basis van alle opgedane kennis en inzichten klanten actief te helpen en in staat te stellen om echte veranderingen in te zetten.

**Steeds meer top-down** Voor heel veel organisaties is de noodzaak om te veranderen nog nooit zo groot geweest als nu. Het is loodzwaar geworden om het hoofd te bieden aan lagere budgetten, aan de opgeschroefde eisen, aan nieuwe en goedkope toetreders in de markt en aan scherpere verwachtingen van klanten of de overheid.

Er wordt reflexmatig gereageerd door meer en vaker van bovenaf in te grijpen, top-down te besluiten en te besturen, nieuwe interne regels en protocollen op te stellen, reorganisaties in te zetten, noem maar op. De top-down modus overheerst en maakt

veel medewerkers reactief en in veel gevallen zelfs vleugellam.

**Medewerkers die in de wachtstand staan** Een groep medewerkers die ik laatst sprak, vergeleek hun management met een afzuigkap. Vragen, verzoeken en ideeën voor nieuwe initiatieven werden door het management weliswaar gretig opgezogen maar ze verdwenen vervolgens in het niets. Er was bij managers geen tijd om er op terug te komen, er werd nog over nagedacht, nog niet aan toe gekomen in het MT, er was nog afstemming met andere managers nodig, er werd nog op besluitvorming gewacht ...

Ik heb gezien hoe dit mechanisme de laatste jaren onbewust, beetje bij beetje bij talloze organisaties dagelijkse realiteit is geworden. Met als gevolg dat medewerkers steeds minder of zelfs helemaal geen initiatieven meer nemen, afwachten en zichzelf langzaam maar zeker in de wachtstand zetten.

Het management is druk met elkaar in overleg en is hard bezig met plannen en ideeën in een poging tegemoet te komen aan alle eisen en wisselende prioriteiten. Tegelijkertijd groeit hiermee het onbenutte potentieel in organisaties. Medewerkers vragen zich steeds vaker af wat de koers van het bedrijf is, trekken zich terug op hun eigen afdeling of haken langzaam maar zeker af. Er komt minder uit hun handen, capaciteiten en talenten raken onbenut en hun mogelijkheden en motivatie om bij te dragen aan plannen en ambities verdwijnen in het slechtste geval.

En dat is nou precies wat contraproductief is, wat niet moet gebeuren. Organiseer het werk anders, geef medewerkers meer regelvermogen en leg verantwoordelijkheden lager in de organisatie. Benut de veelheid aan ideeën, inzichten en ervaringen van medewerkers. Niet voor niets is er de laatste tijd zo veel interesse in sociale innovatie, anders organiseren, zelforganisatie of het Rijnlandse model. Of kijk naar wat Garry Hamel zegt in [deze video](#) over de noodzaak om het 'managen' (uitgevonden trouwens door mensen die rond 1850 geboren zijn) te innoveren.

**Verantwoordelijkheid nemen, ook in onze branche** Ik vraag mij af wanneer de bureaus voor medewerkeronderzoek hun verantwoordelijkheid gaan nemen. Verantwoordelijkheid om op basis van al hun opgedane kennis en inzichten klanten actief te helpen en in staat te stellen om ook écht te veranderen, werkelijke stappen te zetten.

Want hoeveel zin heeft het om jaar na jaar een organisatie met vragenlijsten door te lichten en het vervolgens te laten bij "vertellen wat opvallend is aan die organisatie" en vervolgens te verwachten dat "vanuit diezelfde organisatie" oplossingen tevoorschijn zullen komen voor de geconstateerde knelpunten "binnen die organisatie" ?

Ja duh! Je lost een probleem niet op binnen het referentiekader waarin het probleem ontstaan is! Tenzij het gaat om eerste orde thema's: onvoldoende werkoverleg, onvoldoende opleidingsmogelijkheden, onvoldoende functioneringsgesprekken et cetera. Maar dat moet niet de primaire of enige focus zijn van een

medewerkersonderzoek. Zeker niet als je het onderzoek jaarlijks of twee-jaarlijks uitvoert.

**Een toekomstbestendige aanpak** Jaren terug kwam je er misschien nog mee weg om als organisatie met behulp van een medewerkersonderzoek in de spiegel te kijken en vervolgens heel weinig met de uitkomsten te doen. Budgetten, markten en klanten waren vergeeflijker en voorspelbaarder. Er hing niet echt heel veel van af.

Dat is inmiddels wel anders. Veel denkers, doeners en mooie bedrijven hebben laten zien dat niet alleen de maatschappij maar ook organisaties (moeten) kantelen. En dat oplossingen voor impasses niet meer als vanzelfsprekend vanuit de top komen, niet meer voorspelbaar zijn, niet meer centraal maar decentraal in organisaties worden aangedragen en ontstaan vanuit verbinding in plaats vanuit hiërarchie.

**Wie moet hier nu eigenlijk innoveren?** Echte innovatie zit niet in het verkondigen van nieuwe idealen en mantra's. Het gaat er om dat je je klanten actief helpt om in beweging te komen. Dat je hen bewust maakt van hardnekkige, onbewuste en ineffektieve kniereflexen en hen vervolgens beweegt om uit bestaande systemen en referentiekaders te stappen.

Van de onderzoeksbureaus mag inmiddels verwacht worden dat ze de handen uit de mouwen steken. Zorg voor oplossingsgerichte dialogen, stimuleer verandering van onderaf, zet je kennis en vaardigheden zodanig in dat het onderzoek concrete en aanwijsbare opbrengsten kent. Zorg er voor dat klanten leren van het onderzoek in plaats van een enorme focus op enkel meten en 'weten'.

Het zijn dus de bureaus zelf die moeten innoveren en niet (alleen) de idealen over de medewerkers bij hun klanten. Dat is te makkelijk.

**Maar dat vraagt lef!** Precies, dat vraagt wel wat van de branche. Het vraagt erom dat je je ongelofelijk verdiept in je klant, dat je praat met medewerkers, leidinggevenden en met de top.

Het vraagt om veel meer dan alleen die lange vragenlijsten en dikke rapporten. Het vraagt om **andere instrumenten en vaardigheden** en het gaat om volstrekt andere mechanismen om te ontdekken wat er zou moeten gebeuren om ook echt iets te veranderen.

Het vraagt ook het nodige lef om klanten op een positief kritische manier te confronteren met de situatie.

En het is echt onvoldoende om het bij je klanten te laten bij een vergelijking met een externe benchmark. Het is te gemakkelijk om te stellen dat de gemiddelde scores van branchegenoten nodig zijn om duidelijk te maken wat resultaten uit het onderzoek precies betekenen. Dat die gegevens onmisbaar zijn om als klant te kunnen begrijpen wat er binnen jouw eigen organisatie speelt!

Het is zaak om blinde vlekken en ongeschreven regels bij klanten bloot te leggen. Het vraagt erom dat je je klanten inzichten geeft in hoe het komt dat de situatie is ... zoals die is. Pas dán hebben zij een keuze om hardnekkige patronen te doorbreken en werkelijk anders te gaan werken. Met als gevolg dat medewerkers weer optimaal kunnen bijdragen en onbenut potentieel weer wordt omgezet in motivatie en energie.

Over de auteur: Eric Fleurbaay is oprichter en directeur van BusinessWise, gespecialiseerd in activerend klant- en medewerkersonderzoek.