

Kritische succesfactoren bij het duurzaam verbeteren van medewerkerstevredenheid

Het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) is bijna niet meer weg te denken uit de publieke sector. De vraag wat er speelt binnen de organisatie is van belang voor iedereen. Management, HRM, de or, en uiteindelijk ook de medewerker zelf gebruiken de resultaten van MTO's voor beeldvorming én verbetertrajecten. Onder invloed van kwaliteitssystemen als INK en Balanced Scorecard fungeert het MTO dan ook al geruime tijd als een thermometer voor de tevredenheid van de medewerker. Met het meten van deze tevredenheid is inmiddels veel ervaring opgedaan. Lastiger is het doorgaans om een adequaat vervolg te geven op de beschikbaar gekomen onderzoeksresultaten. In dit artikel wordt ingegaan op een viertal kritische succesfactoren die de ingrediënten vormen voor een succesvolle interventiestrategie bij de verbetering van de medewerkerstevredenheid.

B.T.H.E. Roelvink

Ben Roelvink is directeur/
adviseur van IJsselconsult
Zutphen.

Wat is medewerkerstevredenheid?

Medewerkerstevredenheid is de attitude van medewerkers ten opzichte van hun werk. Met deze houding geeft de medewerker antwoord op de vraag: vind ik mijn werk nuttig en plezierig, of juist niet? Attitudes worden gevormd door concrete ervaringen, zoals teleurstellingen of juist successen. Met name ervaringen die persoonlijke behoeften raken – zoals zelfverwezenlijking en goede sociale contacten – hebben een sterke invloed op iemands houding. Ervaart men dat het eigen werk leidt tot verwezenlijking van persoonlijke doelen en behoeften, dan is men doorgaans ook tevreden over het eigen werk. Van belang is ook dat attitudes richting geven aan gedragingen van medewerkers, zoals de mate waarin zij zich inspannen voor hun opdracht of taak en hun voornemen te blijven werken voor de organisatie, dan wel ander werk te gaan zoeken of zich anders ten opzichte van hun omgeving en de organisatie te gaan opstellen.

Na meten en weten komt verbeteren

De ervaring leert dat als een MTO heeft plaatsgevonden en de uitkomsten ervan aan de leidinggevenden, de or en de medewerkers zijn gepresenteerd, het erg lastig blijkt te zijn om concreet te werken aan een verbetering van de medewerkerstevredenheid. Soms worden opleidingsprogramma's voor leidinggevenden georganiseerd, soms worden de uitkomsten van het MTO in het werkoverleg besproken en soms worden commissies in het leven geroepen om de top 3 van gesignaleerde proble-

men uit het MTO nader te onderzoeken en er aanbevelingen voor te doen. Van samenhangende, integrale en, vooral, op maat gemaakte verbeteringslagen is echter over het algemeen weinig sprake. Het blijkt voor veel organisaties een lastige materie om concreet, praktisch en met een doorwrochte visie te werken aan de medewerkerstevredenheid.

In deze bijdrage wordt ingegaan op het verschil tussen 'droom en daad', tussen theorie en praktijk, tussen het streven op de lange termijn en de praktijk van alledag. De belangrijkste conclusie van dit artikel is dat bij de verbetering van medewerkerstevredenheid op een bewuste en methodische wijze dient te worden gewerkt aan een viertal kritische succesfactoren.

- 1 De eerste factor gaat in op de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf als het gaat om een duurzame, zichtbare en onomkeerbare verbetering van de eigen tevredenheid.
- 2 De tweede factor gaat in op de verantwoordelijkheid van de leidinggevende. In het bijzonder in relatie tot de punten waarin de medewerker zich afhankelijk van hem weet.
- 3 De derde factor is gericht op het werk zelf: in het geval van dit artikel vertaald naar het belang van een betrokken, klantgerichte organisatiecultuur.
- 4 De vierde factor ten slotte gaat in op een formele aanpak die gericht is op notoire ontevreden medewerkers.



Belangrijk is dat de directleidinggevende de medewerker weet te stimuleren en te coachen | Foto: Jacky de Goederen

De eerste factor: de verantwoordelijkheid van de medewerker en de ondersteunende rol van de leidinggevende hierbij

Bij het beïnvloeden van de medewerkerstevredenheid speelt de medewerker zelf een belangrijke en beslissende rol. Over deze verantwoordelijkheid van de medewerker en de rol van de leidinggevende hierbij wordt een viertal uitgangspunten, in de vorm van axioma's, nader uitgewerkt.

1 Eigen ontevredenheid wordt doorgaans geweten aan anderen

Uit bestudering van medewerkerstevredenheidsonderzoeken komt dikwijls naar voren dat medewerkers de oorzaak voor de eigen ontevredenheid wijten aan een drietal factoren: de communicatie in de organisatie, de leiding en het loopbaanbeleid. Voor deze ontevredenheid zal de medewerker doorgaans de oorzaak hiervan en de verantwoordelijkheid hiervoor niet naar zich toe halen. Om het populair te zeggen: medewerkers zijn wat dit betreft 'net mensen'; indien men ontevreden is, ontevreden is, weet of kent men altijd wel iets of iemand die men de schuld voor de eigen ontevredenheid kan geven.

2 Ontevredenheid doordat mensen niet de verantwoordelijkheid nemen voor de keuzes die zij maken

Uit (praktijk)theorie¹ en wetenschappelijk onderzoek² blijkt dat ontevredenheid voor een belangrijk deel ont-

staat doordat men niet de verantwoordelijkheid neemt voor eigen keuzes, maar zich afhankelijk opstelt van de omgeving. Een voorbeeld: een medewerker die promotie wil maken, verwacht niet zelden van de organisatie

Een praktijksituatie

Man, 42 jaar. Doet mee aan de Nationale Postcode Loterij. Schaal 7. Getrouwd en twee kinderen van dertien en vijftien jaar. Hypotheek.

Werkt vanaf de mavo bij de politie. Is teleurgesteld. Haalt weinig vreugde uit zijn werk. Heeft het 'allemaal al wel een keer gezien en meegemaakt'. Zag zijn werk bij de politie als een *lifetime job*. Vroeger was er nog wel eens tijd voor een geintje. Tegenwoordig is het allemaal zo serieus. 'Planning en control' lijkt belangrijker dan het werken aan veiligheid. Als ze dan zonodig hun 'output' willen halen, dan doet hij er wel aan mee. Veel keus heb je trouwens niet en blij word je er ook niet van, wel cynischer. Soms betrapt hij zichzelf erop dat hij uitrekent hoe lang hij nog moet...

Thuis wordt het er ook al niet gezelliger op. De oudste heeft absoluut de verkeerde vrienden en de jongste van dertien bleef onlangs al bij haar vriendje slapen. Met zijn vrouw kan hij over dit soort zaken slecht praten. Ze houdt de kinderen te veel de hand boven het hoofd. Morgen moet hij weer op cursus. Kost allemaal verschrikkelijk veel geld, maar tot nu toe blijft het 'oude wijn in nieuwe zakken'.

een voor hem succesvol loopbaanbeleid en een behulpzame leidinggevende. De praktijk is doorgaans anders. Van de medewerker wordt juist verwacht dat hij zelf initiatieven neemt, demonstreert dat hij het waard is om voor een andere functie in aanmerking te komen, opleidingen volgt en actief solliciteert.

3 Voor een duurzame en onomkeerbare verbetering van de medewerkerstevredenheid is een persoonlijke ontwikkeling van deze medewerkers vereist

Vanuit de eerste twee axioma's volgt dat het voor de lange termijn gewenst is om de medewerkers op te leiden en te trainen om verantwoordelijkheid te (kunnen) nemen voor eigen gedrag, keuzes, resultaten, loopbaanontwikkeling en tevredenheid. Het kunnen, willen en durven nemen van deze verantwoordelijkheid loopt voor een belangrijk deel parallel aan de mentale ontwikkeling van mensen. In deze mentale of geestelijke ontwikkeling wordt een viertal fases onderscheiden: de fase van de afhankelijkheid, de fase van tegenafhanke-

Met notoire ontevreden medewerkers is 'het slecht boeven vangen'

lijkheid, de fase van onafhankelijkheid en de fase van wederzijdse afhankelijkheid.

Indien in deze persoonlijke ontwikkeling onvoldoende wordt geïnvesteerd, loopt de organisatie het risico dat deze medewerkers zich, bij voortduring, als slachtoffer van hun omgeving blijven opstellen en dat zij daarmee tevens geen verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen welbevinden. De inspanningen van de organisatie om te werken aan een structurele en duurzame verbetering van de medewerkerstevredenheid wordt dan gebouwd op een te wankel fundament.

4 Adequaat voorbeeldgedrag van de leidinggevende is een voorwaarde

Belangrijk is dat de directleidinggevende van de medewerker de hiervoor genoemde mentale ontwikkeling in toenemende mate consequent weet te stimuleren en te coachen en zelf het juiste voorbeeldgedrag laat zien.

Hiervoor zijn de verantwoordelijkheid van de medewerker en de rol van de leidinggevende uitgewerkt naar een viertal axioma's. De praktijk is natuurlijk een stuk weerbarstiger. Daar hebben we op zijn minst te maken met de realiteit van 'de verschillende werkelijkheden'. Gekeken door de bril van een ontevreden medewerker zal deze praktijk er anders uitzien en worden ervaren dan door de bril van de leidinggevende of de extern adviseur.

De praktijk leert dat deze medewerker zich gevangen weet. Een gevangene van zijn werk, van zijn hypotheek en van zijn gezin. Hij heeft niet het gevoel dat hij een

reële keuze heeft. Voorlopig is dit zijn situatie en er zal ook niet snel verandering in komen. Ja, misschien als hij de postcodeloterij nog eens wint.

Binnen zijn afhankelijkheid maakt hij er het beste van, maar, eerlijk is eerlijk, het valt niet mee.

Binnen de invloedssfeer van deze medewerker is er, vanuit zijn definiëring van de werkelijkheid, niet zo heel veel waar hij iets aan kan veranderen. Dus verwacht hij de verandering van zijn omgeving. In het bijzonder van de organisatie en van zijn (direct)leidinggevendens.

De tweede factor: de verantwoordelijkheid van de leidinggevende

Behalve dat medewerkers zich afhankelijk *weten* en *voelen* van de organisatie, *zijn* zij dit feitelijk ook op onderdelen. In het kader van de wederzijdse afhankelijkheid is het belangrijk dat leidinggevendens zich dit realiseren én hier naar handelen.

Hier volgen enkele aspecten waar medewerkers afhankelijk zijn van hun leidinggevendens en die van invloed kunnen zijn op de medewerkerstevredenheid.

- Weet de medewerker zich gekend door zijn leidinggevendens? Geven zij hem het gevoel dat hij ertoe doet voor de organisatie? Niet alleen door mooie woorden tijdens de nieuwjaarsreceptie, maar ook door gedrag en keuzes door het jaar heen?
- Investeert de leidinggevende in de medewerker en in de relatie met hem? Gaat hij er soms even (informeel) voor zitten? Stort hij op de 'emotionele bankrekening' van de medewerker?
- Ervaart de medewerker dat er door de leidinggevende aan gewerkt wordt om de voorwaarden waaronder gewerkt moet worden (in alle redelijkheid) optimaal te laten zijn?
- Ervaart de medewerker dat er belangstelling en waardering zijn voor zijn werk?
- Ervaart de medewerker een veilige sfeer, om zichzelf te kunnen zijn, om het werk te doen dat van hem verwacht wordt, om innovatief te zijn en om zich te ontwikkelen?
- Ervaart de medewerker dat het werk eerlijk wordt verdeeld en dat er tegen collega's die er de kantjes vanaf lopen, passende maatregelen worden genomen?
- Heeft de leidinggevende oprechte belangstelling voor zijn 'worstelingen' in het werk en de samenwerking?
- Ervaart de medewerker bij zijn leidinggevendens integriteit, respect en rechtvaardigheid?

Van belang is dat de leidinggevende zich realiseert dat er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid. De leidinggevende is afhankelijk van de professionele bijdrage die de medewerker levert en de medewerker is afhankelijk van de leidinggevende voor de vervulling van een deel van zijn behoeften, wensen en verwachtingen zoals daarvan hiervoor een aantal voorbeelden zijn gegeven.

Dit samenspel vraagt om een bewustzijn van de wederzijdse afhankelijkheden. Het is aan de leidinggevende en de medewerker om hier invulling aan te geven. Het expliciet communiceren van deze afhankelijkheden kan een belangrijke eerste stap zijn. Vanuit de positie, de



Samenspel tussen leidinggevende en medewerkers | Foto: Jacky de Goederen

rol en de verantwoordelijkheid van de leidinggevende mag van hem in dezen een voorbeeldfunctie verwacht worden.

De derde factor: het werk zelf

Uit onderzoek³ blijkt dat medewerkers die werken in een organisatie met een betrokken, klantgerichte organisatiecultuur significant meer tevreden zijn (7.3 op een schaal van 1 tot 10) dan medewerkers met een niet-betrokken, niet-klantgerichte cultuur (5.7).

Kritische factor bleek in dit verband een uitgangspunt als: 'Wij laten klanten voelen dat zij belangrijk voor ons zijn' en het besef bij de medewerker: 'Ik word erop aangesproken als ik niet klantgericht handel'.

Voorts blijkt van doorslaggevend belang dat leidinggevenden erop sturen dat de medewerkers zelf actief meewerken om eigen medewerkerstevredenheid te realiseren en actief meewerken aan (verbetering) van de klanttevredenheid.

Bij het beïnvloeden van de medewerkerstevredenheid is het derhalve van belang te sturen op de betrokken en klantgerichte cultuur van de organisatie in het algemeen, alsmede meer specifiek op de afdelingen of

bureaus waar de medewerkers werkzaam zijn en op het gedrag van de individuele medewerkers.

Door te sturen op een betrokken en klantgerichte cultuur wordt tevens de koppeling gelegd met het bestaansrecht van de organisatie. Werken aan medewerkerstevredenheid is dan geen doel meer dat op zichzelf staat. Het positieve effect hiervan is dat de diverse inspanningen op het gebied van de verbetering van de medewerkerstevredenheid zich gemakkelijker laten legitimeren.

De les die uit het genoemde onderzoek kan worden getrokken, is dat leidinggevendend planmatig dienen te werken aan de tevredenheid van medewerkers én aan die van de klanten.

Van belang is dat de organisatie dit ondersteunt door structureel onderzoek te doen naar medewerkers- én klanttevredenheid, dat de uitkomsten ervan vaste punten zijn op de agenda van het werkoverleg, dat systematisch intervisie plaatsvindt naar aanleiding van ongewenste casuïstiek en dat de voortgang van de resultaten op individueel niveau wordt opgenomen in de methodiek van beoordelings- en functioneringsgesprekken.

De vierde factor: buigen of barsten

Sommige medewerkers zijn notoïr ontevreden. Hun invloed kan groot zijn op de sfeer binnen een organisatieonderdeel en op het realiseren van de doelstellingen. Het is van belang samen met deze medewerkers goed in kaart te brengen wat de oorzaak is van hun ontevredenheid. Soms is dit gelegen in (vermeende) afspraken die de organisatie niet is nagekomen, soms door de slechte relatie met de leidinggevende of collega's. Echter niet altijd is eenduidig te achterhalen wat de oorzaak is. Dikwijls is het ook een complex van factoren die de medewerker ontevreden en soms ook gefrustreerd maken.

Belangrijk is om als leidinggevende aan te geven dat er grenzen gesteld gaan worden aan dit gedrag. Dit omdat het gedrag gevolgen heeft voor het realiseren van de doelstellingen waar de organisatie of de afdeling voor staan. Het verdient de voorkeur om met de medewer-

Het kunnen, willen en durven nemen van verantwoordelijkheid loopt voor een belangrijk deel parallel aan de mentale ontwikkeling van mensen

ker na te gaan of er in gezamenlijkheid en in alle redelijkheid uit de problemen is te komen. Indien de medewerker bereid is hieraan mee te werken, is het van belang hierover specifieke en waarneembare afspraken te maken. De voortgang van deze afspraken zal in het begin met grote regelmaat moeten worden besproken.

Kritische succesfactoren bij verbetering van medewerkers-tevredenheid	
1.	Medewerkers die verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen voor eigen tevredenheid
2.	Leidinggevendenden die tegemoet komen aan reële wensen, behoeften en verwachtingen van medewerkers
3.	Werken vanuit een betrokken klantgerichte organisatiecultuur
4.	Afscheid nemen van notoire, ontevreden medewerkers

Bijlage bij artikel: Werken aan medewerkerstevredenheid

Het ombuigen van een ontevreden houding is voor medewerkers niet altijd even gemakkelijk. De medewerker kan bijvoorbeeld het gevoel hebben gezichtsverlies te lijden naar de organisatie of de collega's. Zijn inmiddels verworven imago zal moeten worden bijgesteld. Ook dit aspect kan op de agenda komen van de te bespreken punten met de medewerker.

Indien de medewerker niet bereid is mee te werken aan een veranderende houding, of na een serieus en kwalitatief goed opgezet begeleidingstraject terug blijft vallen in het oude ongewenste gedrag, wordt het tijd om afscheid van elkaar te nemen. Adequate dossiervorming is dan op zijn plaats. Een zorgvuldig voortraject en een onafhankelijke geest kunnen de leidinggevende hierbij helpen.


Van belang is dat de leidinggevende zich realiseert dat er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid

De kritische succesfactoren nog even samengevat:

- 1 Als je als organisatie gericht bent op een duurzame en onomkeerbare verbetering van de medewerkerstevredenheid, dan is het van belang dat medewerkers zich hier in toenemende mate zelf voor verantwoordelijk weten en dat de leidinggevendenden dit proces weten te faciliteren en te sturen.
- 2 Vanuit de afhankelijkheid van de medewerker is het van belang dat de leidinggevende bewust investeert in de relatie (de verbinding) met zijn medewerkers.
- 3 Verbetering van de medewerkerstevredenheid en ontwikkeling van het leiderschap is niet 'waartoe de politieorganisatie in het leven is geroepen'. Door actief te werken aan een betrokken, klantgerichte organisatiecultuur snijdt het mes aan meer kanten.
- 4 Met notoire ontevreden medewerkers is 'het slecht boeven vangen'. Aan begeleiding, coaching en het beroep doen op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker komt eens een einde. Aarzel dan ook niet om in een dergelijke situatie als leidinggevende een traject in te stappen dat erop is gericht om afscheid van elkaar te nemen. Dat kan zeer bevrijdend uitpakken voor de organisatie, voor de leidinggevende en zelfs voor de medewerker.

Ter afsluiting

In deze bijdrage is ingegaan op een viertal kritische succesfactoren om de medewerkerstevredenheid structureel positief te beïnvloeden. Bij deze beïnvloeding heeft naast de medewerker zelf, de (direct)leidinggevende een cruciale rol. Van belang is dat deze leidinggevendenden zich toegerust weten om integraal en doelgericht te kunnen werken aan de vier genoemde kritische succesfactoren en daarbij de nodige back-up krijgen van de organisatie. De ervaring leert dat de persoonlijke en functionele ontwikkeling die hiermee parallel lopen voor de leidinggevendenden ook nog eens een uitermate tevreden resultaat voor henzelf kan opleveren. Uiteindelijk gaat het erom dat medewerkers én leidinggevendenden elkaar kunnen vinden in verbetering van tevredenheid. Emancipatie van de medewerkers en warme zakelijkheid bij de leidinggevendenden zijn hierbij veelbelovende ingrediënten.

Wilt u reageren op dit artikel? Mail dan naar ben.roelvink@ijsselconsult.com 

Noten

- 1 Savater. *Het goede leven*. Bijleveld 1996.
- 2 Viktor E. Frankl. *De zin van het bestaan*. Donker 1978.
- 3 Adviesbureau & Samhoud. Interne notitie.