

Case

In ieder nummer beschrijft een organisatieprofessional een casus uit de praktijk, onder redactie van Rob Wagenaar. In deze editie: woningcorporatie GroenWest in Woerden wil niet alleen de werkbeleving meten, maar ook actie ondernemen om het werkgeluk te verhogen.



Werkgeluk bij woningcorporatie GroenWest

In het voorjaar van 2015 besprak Karin Verdooren, directeur van woningcorporatie GroenWest met mij de wens om een interventie in te zetten die recht zou doen aan twee behoeften:

1. De wens van de OR om de werkbeleving van medewerkers te onderzoeken; er waren zorgen over werkdruk en motivatie na een aantal geïmplementeerde en aangekondigde organisatiewijzigingen die onder meer tot vertrek van een aantal collega's leidde of zou gaan leiden.
2. De wens van directie en MT om dit te onderzoeken op een manier die zou passen bij de sturingsfilosofie. De organisatie is namelijk bezig met een omslag waarin zelfstandigheid, verantwoordelijkheid, zelfsturing en een klantgerichte focus centraal staan. De wens was om samen aan de slag te gaan en geen eenzijdige focus op medewerkers-tevredenheid te kiezen, maar ook te kijken op welke manier hieraan door zowel medewerkers en leidinggevendenden als het MT een positieve bijdrage geleverd zou kunnen worden.

Kiezen voor een aanpak en een bureau

Verdooren en haar MT hadden een aantal offertes ontvangen, met interventies om deze vraag in te vullen. Het bleek voor de projectgroep (waarin zowel de OR, het MT, HR en een aantal medewerkers waren vertegenwoordigd) lastig om een keuze te maken. Er waren voorstellen die vergelijkbaar waren met de traditionele onderzoeken naar medewerkerstevredenheid. En er was het voorstel van iOpener institute om niet alleen de werkbeleving van medewerkers te meten maar ook in te zetten op actie van medewerkers, leidinggevendenden en MT. Daardoor zouden medewerkers op individueel niveau inzicht krijgen in hun Performance Happiness, ofwel werkgeluk. Tegelijkertijd zou dit inzicht concrete actiepunten opleveren voor iedere medewerker die zou participeren. Vanwege deze

gedeelde verantwoordelijkheid en het idee om samen aan de slag te gaan viel de keuze op iOpener institute.

Werkgeluk centraal

Het concept dat wij inzetten is gebaseerd op zes jaar onderzoek aan de universiteit van Oxford. Door duizenden mensen te bevragen over wat hen gelukkig maakt in hun werk werd duidelijk dat hierin ruim dertig factoren een significante rol spelen. Een belangrijk deel daarvan is beïnvloedbaar door henzelf, bijvoorbeeld de focus in doelstellingen, het zich gemotiveerd voelen, de klik met collega's, het eigen potentieel benutten en beseffen wat de rode draad in de loopbaan is. Enkele factoren zijn randvoorwaardelijk, bijvoorbeeld het vertrouwen in de visie en de leiders van de organisatie, de mate van trots op de organisatie en de erkenning die je ontvangt als mens. Op basis van dit concept zijn er voor medewerkers online onderzoeken met persoonlijke terugkoppelingen, en voor leidinggevendenden modules om te sturen op werkgeluk inclusief 360°-onderzoeken, plus een zestigtal tools om werkgeluk te versterken.

De definitie van werkgeluk die we hanteren is: een mindset die aanzet tot actie om je potentieel te benutten en maximaal te presteren.

GroenWest koos in dit geval voor het onderzoek en de interventies die leiderschap helpen ontwikkelen.

Adviesproces

Samen met de projectgroep bekeken we op welke manier een onderzoek naar werkbeleving het beste zou kunnen worden vormgegeven binnen GroenWest. Zo werd geïnventariseerd of er aanvullende vragen nodig waren naast de door ons bureau ontwikkelde vragenlijst. Uiteindelijk is besloten om met de bestaande vragen te werken. Vanaf het begin was er veel discussie over de betrouwbaarheid in dit traject: zouden de antwoorden van medewerkers zichtbaar zijn voor

Case

leidinggeevenden? Ondanks de aandacht hiervoor, de informatie over de manier van werken en de garantie op vertrouwelijkheid is dit gedurende het hele traject herhaaldelijk ter sprake gekomen en bleek het niet eenvoudig om alle twijfels weg te nemen.

Het project is voor de zomer van 2015 gestart met een introductie voor het team van leidinggeevenden. Hierin werd uitgelegd op welke manier we werkgeluk definiëren, hoe we het meten en op welke manier de rapportages gegenereerd zouden worden. De leidinggeevenden hebben vervolgens online de vragenlijst ingevuld en hun persoonlijke rapportage ontvangen. In de persoonlijke rapportage, die acht pagina's tekst en toelichting bevat, wordt beschreven hoe iemand zijn of haar werk ervaart en worden suggesties gedaan en vragen gesteld om hier verbetering in aan te brengen. In een gezamenlijke sessie hebben de leidinggeevenden eerst in duo's hun persoonlijke terugkoppeling besproken en actiepunten gedefinieerd. Vervolgens is een teamrapportage gepresenteerd, die gemaakt is op basis van de geanonimi-

Ondanks de garantie op vertrouwelijkheid van de vragenlijst bleek het niet eenvoudig om alle twijfels weg te nemen

seerde antwoorden van de leidinggeevenden. Daarna is deze rapportage in kleine groepen besproken. Tenslotte hebben we geïnventariseerd welke acties nodig zouden zijn om de positieve resultaten in de rapportage vast te houden en de minder sterke aspecten te verbeteren. Opvallend was de bovengemiddeld hoge score van het team van leidinggeevenden; in de bespreking werd duidelijk dat dit team met veel visie en overtuiging bezig was de transitie naar een grotere focus op de klant en verdere professionalisering vorm te geven.

Aftrap en organisatiebrede uitrol

Als aftrap voor het traject binnen de gehele organisatie organiseerden we begin oktober een werkgelukshow. Op een interactieve en energieke manier werden medewerkers getraakteerd op muziek, uitleg van wat er te gebeuren stond, en een stimulans om mee te doen en zelf te ontdekken hoe het met je werkgeluk staat. Binnen enkele dagen had ruim tweederde van alle medewerkers de online vragenlijst ingevuld. Updates van het aantal respondenten en de oproep om zelf ook mee te doen resulteerden in een respons van negentig procent. Het vervolg was vergelijkbaar met het traject van de leidinggeevenden. Iedereen ontving een persoonlijke rapportage, voor elke afdeling maakten we een rapportage op basis van geanonimiseerde antwoorden en belegden we een workshop voor het team. Voorafgaand aan deze workshop namen we met de betreffende leidinggevende de uitkomsten voor zijn of haar team door. Net als bij de leidinggeevenden hebben medewerkers ook in duo's hun persoonlijke rapportage besproken. Hoewel de hieruit voortvloeiende actiepunten niet expliciet bevraagd werden in de workshop, ontstonden er regelmatig gesprekken in het team naar aanleiding van persoonlijke ontdekkingen. Medewerkers en leidinggeevenden werden uitgedaagd de in de persoonlijke rapportage naar voren komende thema's met elkaar te bespreken tijdens voortgangsgesprekken. Tijdens de workshops ontstond veel gesprek over de manier waarop het werk beter georganiseerd zou kunnen worden door de teamleden zelf. Er zijn dan ook veel actiepunten geformuleerd en meegenomen in de jaarplanning van de teams. In veel gevallen gaat het om acties die door teamleden worden uitgevoerd en niet door leidinggeevenden. De laatste stap in het traject was een terugkoppeling en bespreking met het team van leidinggeevenden. Een aantal van de aandachtspunten kon goed worden ingepast in het reeds lopende leiderschapsonwikkelingstraject (bijvoorbeeld coachende vaardigheden, de koers van GroenWest vertalen naar het eigen team).



iOpener Institute en Performance Happiness

| wie zijn wij?

Henk-Peter Dijkema, global partner van iOpener Institute en met Wim Oolbekkink mede-eigenaar van Performance Happiness. Samen schreven we *Tussen brood en spelen - meer geluk in je werk*. We onderzoeken met onze klanten hoe mensen hun werk beleven. We adviseren en begeleiden individuen, teams en organisaties in de zoektocht naar werkgeluk. Met behulp van degelijke en wetenschappelijk onderbouwde instrumenten en interventies geven we een positieve en duurzame impuls aan prestaties en plezier.



Resultaten

Over het algemeen scoorde GroenWest bovengemiddeld goed in dit traject. Veel aanjagers van werkgeluk bleken goed ontwikkeld. Zo werd er goed gescoord op motivatie, interesse in je baan en zelfvertrouwen. Scores voor 'positieve feedback ontvangen' varieerden per team met uitschieters zowel naar boven als naar beneden. Van de randvoorwaarden scoorden vertrouwen en erkenning bovengemiddeld, trots wat minder goed. De teamrapportages en -besprekingen gaven iedere leidinggevende inzicht in de specifieke aandachtspunten voor het eigen team.

Wat is nu volgens directeur Karin Verdooren de impact van dit traject geweest? 'Het project heeft ervoor gezorgd dat mensen inderdaad bij zichzelf zijn nagegaan hoe ze hun werk beleven en hoe ze hierin verandering kunnen brengen.' Wat dat betreft was het uitzetten van een onderzoek een interventie op zich. Het gesprek dat in de werkgelukshow en de teamworkshops is aangezwengeld gegenereerde een positieve buzz in de organisatie. Het leidde ertoe dat ook mensen die in eerste instantie kritisch waren mee gingen doen. Of medewerkers en leidinggevendenden veel gebruik hebben gemaakt van de uitkomsten van de rapportage bij hun één-op-één-gesprekken is nog niet helemaal duidelijk. Wel hebben de besprekingen van de teamrapportages belangrijke aandachtspunten voor het team van leidinggevendenden naar boven gebracht. Zo werd duidelijk dat medewerkers een scherpe focus en prioritering van veranderingen nodig hebben om hun vertrouwen in de koers van GroenWest op peil te houden. Ook heeft het traject gezorgd voor een gemeenschappelijke taal als het gaat om werkbeleving, werkgeluk en leiderschap.

Evaluatie

Terugkijkend op dit traject is het belangrijk om het gesprek over werkgeluk en werkbeleving levend te houden. Het is als een vuurtje dat aangewakkerd moet worden. Het kan helpen om tussentijds interventies te doen die de dimensies van werkgeluk opnieuw centraal stellen. Daarnaast kun je deze dimensies ook inbouwen in de gesprekscyclus van medewerker en leidinggevende. In alle gevallen is het nodig om meer te doen dan een onderzoek dat je na een jaar of anderhalf jaar herhaalt.

Een reflectie van onze kant: in deze aanpak zit de overtuiging dat zowel medewerkers zelf als leidinggeven verantwoordelijk zijn voor de mate waarin je je gelukkig voelt in je werk, met een sterke focus op wat je zelf zou kunnen doen. Soms is deze overtuiging expliciet gemaakt, soms blijft deze impliciet, bijvoorbeeld door medewerkers een terugkoppeling te geven met daarin vragen en suggesties voor verbetering die zij zelf kunnen doorvoeren. En ook door hen in teamsessies te bevragen over wat zij zelf zouden kunnen doen. Niet iedereen voelt zich even prettig bij deze werkwijze. Zou dat komen doordat onderzoeken naar medewerkerstevredenheid de verantwoordelijkheid voor verandering en verbetering meer bij leidinggevendenden neerleggen? En is het nodig om de verschuiving in de filosofie nog explicieter te maken?

Met dank aan Karin Verdooren en de andere mensen van GroenWest.

In de werkgelukshow werden medewerkers getrakteerd op muziek, uitleg van wat er te gebeuren stond, en stimulans om mee te doen



REFLECTIE ROB WAGENAAR

Werkgeluk is een onderwerp waarmee niet veel adviseurs in opdrachten bezig zullen zijn, zeker niet in directe zin. Maar het onderwerp als zodanig is natuurlijk hoogst relevant en als het je mis-sie is om organisaties beter te laten functioneren, zou werkgeluk hoog op de agenda van adviseurs moeten staan. Mijn eigen Amerikaanse goeroe prof. dr. George Labovitz, Boston University, beweerde overigens al in de jaren zeventig dat werkgeluk en productiviteit niet noodzakelijk gerelateerd zijn. Hij gaf het voorbeeld uit de crisis van de jaren dertig, toen lijfsbehoud en voeding voor velen de essentie van een betaalde baan was. Geluk in je werk nastreven is dus ook iets waarvoor je hoger op de (omstreden) Maslowpiramide moet zijn gestegen. Even aannemend dat dit voor velen van ons geldt, is werkgeluk wel degelijk gerelateerd aan zaken als productiviteit, creativiteit, werkverzuim, gezondheid etc, en dus in opdrachten zeer serieus te nemen.

In de case wordt een definitie van werkgeluk gegeven: een mindset die aanzet tot actie om je potentieel te benutten en maximaal te presteren. Alleen al die definitie is intrigerend door de keuzes die daarin worden gemaakt. Geluk is gerelateerd aan 'potentieel benutten' en 'maximaal presteren'. En in die mindset zullen vele elementen meespe-len die in het Oxford-onderzoek worden genoemd. Velen daarvan blijken dan ook nog eens sterk door de persoon zelf te beïnvloeden. 'Geluk is een keuze' galmt er dan door mijn hoofd en zo is dat kennelijk ook bij werkgeluk.

De adviseurs zijn meegegaan met de wens van de cliënt en de OR. Een enquête is voor vele OR's nog een heilige koe. Meten is weten geldt voor hen dus ook. En met de uitslagen in de hand kun je dan wat doen richting directie, zal men redeneren. Des te mooier dat de directie daar een slag overheen heeft weten te leggen en werkgeluk heeft ingebracht en

ook een verwerkingstraject dat voor eenieder de resultaten handen en voeten geeft. Te vaak blijft inderdaad het rapport op de directietafel liggen en is het ritueel weer volbracht. De adviseurs geven in hun eigen evaluatie overigens wel aan dat een fol-low-up of een gedegen implementatie van de resul-taten, nog niet is verzekerd. In mijn eigen praktijk heb ik veel gewerkt met een follow-up die verder strekt en leidt tot een ontwikkelingsproces met interventies en projectjes op individueel, groeps- en organisatieniveau. Als het lukt een directie op die lijn te krijgen, is de kans op echte verbetering en beklijving veel groter. Interne facilitators kunnen zo'n proces ook verder helpen en daarmee de kosten van externen verlagen.

Ik denk dat de invalshoek werkgeluk het verdient om veel vaker in organisatieonderzoek meegenomen te worden. Het is een soort output die diep steekt en ook past in een tijd waarin materiele waarden en veel geld verdienen steeds minder het zaligmakend doel is waarvoor je werkt. Het blijft natuurlijk boeiend om de oorzaken van werkgeluk en hoe men dat voor zichzelf definieert te blijven volgen. Dat zou namelijk weleens aan stevige veran-dering onderhevig kunnen zijn!

Rob Wagenaar is sinds het begin van zijn werkzame leven extern organisatieadviseur. Hij is oprichter van WagenaarHoes en ASI Consulting. Momenteel werkt hij veelal in de boardroom en als executive coach; daarnaast is hij regisseur van organisatiebrede ver-nieuwings- en ontwikkelingstrajecten. Rob was zes jaar voorzitter van de Ooa en zes jaar Vice Chair in de Board van ICMCI. Hij is publicist, columnist en docent/trainer voor organisatieprofessionals, zowel nationaal als internationaal.