

Werkstressoren en energiebronnen beïnvloeden motivatie

MEDEWERKERTEVREDENHEID ALS BRON VOOR EEN BETER FINANCIËEL RESULTAAT

Ola Hellendoorn veranderde in een paar jaar tijd van een organisatie met vooral veel werkstressoren in een bedrijf waar medewerkers met plezier werken. Dat is terug te zien in een beter financieel resultaat. Een onderzoeks- en verandertraject – met het WEB-model van Bakker en Demerouti als basis – zorgde voor de omslag.

door Siert Wieringa

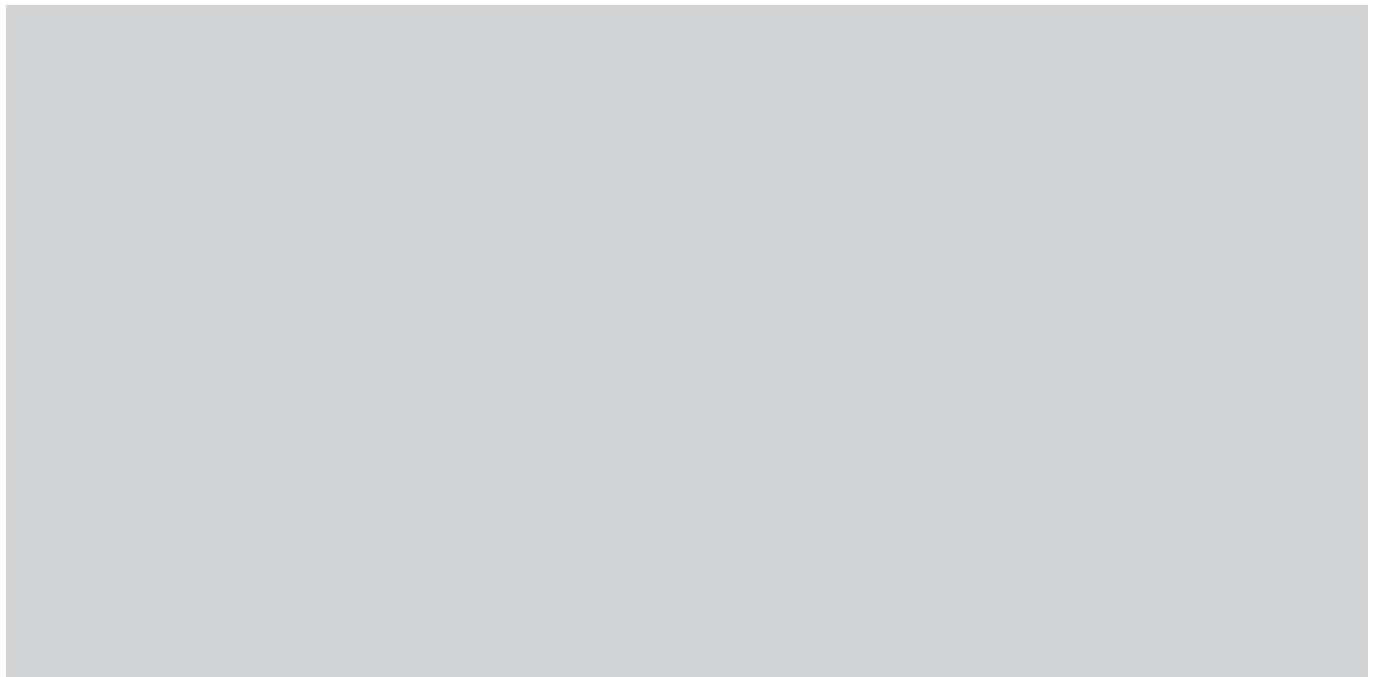
Het WEB-model van Bakker en Demerouti (2001, 2003) is een organisatiepsychologisch model waarmee medewerkertevredenheid goed in kaart kan worden gebracht en voorspeld. Dit model is op een aantal aannames gebaseerd.

Allereerst wordt onderkend dat elke organisatie en of beroepsgroep haar eigen specifieke werkomgeving kent. De belangrijkste werkkenmerken zijn echter samen te vatten in twee categorieën, namelijk werkstressoren en energiebronnen. De combinatie van deze twee categorieën bepaalt of medewerkers met plezier aan het werk zijn, dan wel stress ervaren.

Werkstressoren, zoals een hoge werkdruk en klagende klanten (of mondige cliënten), zijn vaak de aanleiding voor aanhoudende

spanning en werkgerelateerde stress. Deze stress komt tot uiting in gevoelens van vermoeidheid of uitputting, CANS (klachten aan arm, nek en/of schouder), en psychosomatische klachten (zoals hoofdpijn, concentratieproblemen). Op de lange termijn resulteert dit in ziekteverzuim, verminderde prestaties en uitval.

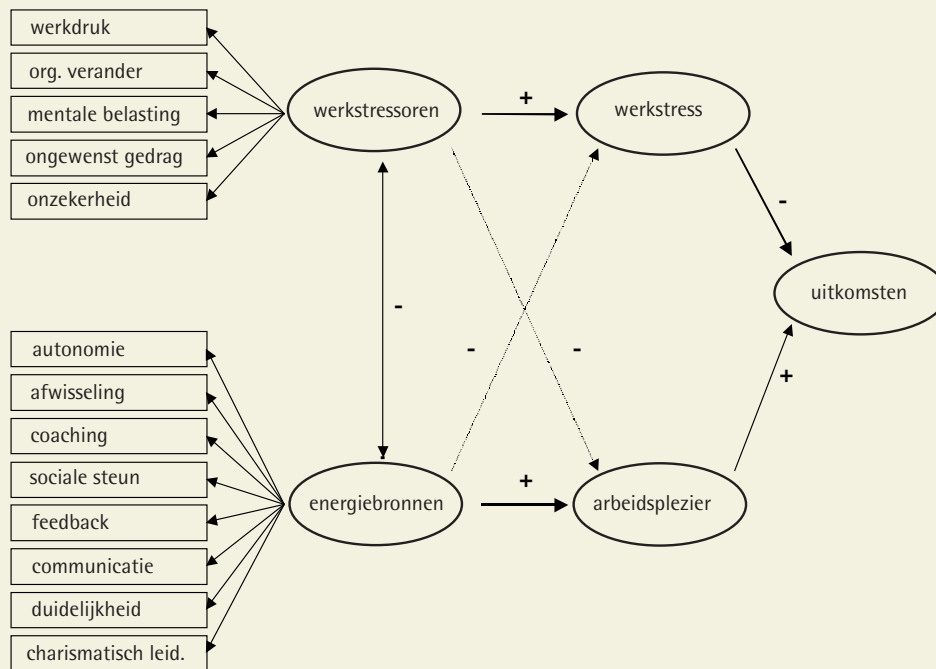
Energiebronnen, zoals gerichte feedback, coachend leiderschap en autonomie zijn daarentegen kenmerken van het werk die maken dat medewerkers toegewijd en bevlogen aan het werk zijn. Uit onderzoek blijkt dat vooral energiebronnen een positief effect op de bevlogenheid van medewerkers hebben. Bij voldoende energiebronnen zijn medewerkers tevreden, gemotiveerd, hebben ze plezier in hun werk, en zijn ze vaak bereid hun collega's te



Fotografie: Jos Veerkamp / Ola Hellendoorn

De Ola-medewerkers schilderden hun 'droomfabriek'.

Fig. 1 Het WEB-model (Bakker, 2001,2003; Demerouti e.a., 2001/Onderzoeksmodel Ola)



helpen. Op de lange duur leidt dit tot organisatiecommitment, behoud van personeel en verhoogde bedrijfsprestaties. Energiebronnen zijn niet alleen op zich van belang, maar kunnen ook fungeren als buffer tegen het ongewenste effect van aanhoudende werkstressoren. Zo kan gerichte feedback en steun van collega's het effect van werkstressoren op vermoeidheid en spanningen voor een belangrijk deel opvangen.

Het WEB-model (zie figuur 1) combineert inzichten uit de stressliteratuur en motivatieliteratuur. Uitgangspunt is dat stress en motivatie niet als afzonderlijke ervaringen kunnen worden beschouwd. Uit onderzoek is dan ook gebleken dat aanhoudende stress leidt tot verminderde motivatie. Medewerkers moeten in staat zijn hun werk goed uit te voeren, maar ook bereid zijn om inspanningen te leveren.

Bij de inzet van de op het WEB-model gebaseerde WebMonitor staan drie vragen centraal. Wat zijn de belangrijkste werkstressoren en energiebronnen bij de organisatie? Hoe verhouden de werkomstandigheden en de werkbeleving zich tot die bij een vergelijkingsgroep van medewerkers uit de Nederlandse beroepsbevolking (externe benchmarking)? En zijn er groepen medewerkers te onderscheiden die duidelijke verschillen laten zien op de geïdentificeerde werkstressoren, energiebronnen, werkstress, arbeidsplezier en de gevolgen daarvan (interne benchmarking)?

Onderzoeksproces

Over het algemeen verloopt het onderzoek in twee fasen: een kwalitatief en een kwantitatief deel. In de eerste fase worden er

explorerende interviews afgenomen verdeeld over de verschillende functiegroepen. Op basis hiervan wordt er een keuze gemaakt voor de te meten werkstressoren en energiebronnen en wordt de vragenlijst samengesteld. Vervolgens wordt in de tweede fase de vragenlijst via een beveiligde website aan de medewerkers aangeboden. De ervaring leert dat de digitale afname een hoge respons garandeert. Medewerkers krijgen een begeleidende brief waarin wordt benadrukt dat de onderzoeksresultaten in anonieme vorm worden verwerkt en teruggekoppeld. Bovendien kunnen deelnemers de mogelijkheid krijgen om meteen na het invullen van de vragenlijst individuele feedback te ontvangen over de eigen werkomstandigheden en werkbeleving.

Het onderzoeksproces wordt intern begeleid door een projectgroep die bestaat uit medewerkers en leidinggevenden. Deze projectgroep is van groot belang voor het interne commitment en voor succesvolle vervolgacties.

Resultaten Ola

Ola Hellendoorn is onderdeel van Unilever en produceert ijsproducten voor de Europese markt, o.a. onder de merken Ola, Hertog en Ben & Jerry's. Uit de resultaten van een medewerkertevredenheidonderzoek bij Ola in 2002 bleek dat over het geheel genomen de medewerkers van Ola Hellendoorn (verder vermeld als Ola, red.) minder plezier in hun werk hadden en zich vaker vermoeid voelden dan een vergelijkingsgroep van Nederlandse werknemers. In overeenstemming hiermee bleek dat men zich minder gezond voelde, minder betrokken was bij het bedrijf en minder tevreden

BESCHOUW STRESS EN MOTIVATIE NIET ALS AFZONDERLIJKE ERVARINGEN

was met het werk dan de externe benchmark. Desondanks waren de Ola-medewerkers minder snel dan de vergelijkingsgroep geneigd om de organisatie te verlaten of van baan te veranderen. Het percentage medewerkers dat zeer veel werkstress ervaart was hoger dan het gemiddelde in de Nederlandse beroepsbevolking. Wat betreft de werkstressoren lieten de resultaten zien dat er in mentaal opzicht een fors beroep werd gedaan op de Ola-medewerkers en dat men regelmatig te maken had met organisatieveranderingen. Daarnaast waren de medewerkers niet altijd even zeker over het voortbestaan van hun functie. Overigens bleek dat deze score, evenals de score op werkdruk, niet significant afweek van die van de vergelijkingsgroep. Mogelijke gevolgen van stressoren in de werkomgeving zijn een toename van gezondheidsklachten en ziekteverzuim. Om de verschillen tussen groepen medewerkers in kaart te brengen zijn (clusters van) afdelingen met elkaar vergeleken.

De oorzaak van deze werkbeleving was vooral de afwezigheid van voldoende energiebronnen in de werkomgeving. Zo ervoeren de medewerkers minder autonomie dan de vergelijkingsgroep en verliep de communicatie niet optimaal. Bovendien ontving men relatief weinig feedback, en was de coaching door de directe leiding beperkt. Een positief punt was dat de Ola-medewerkers op hun collega's konden rekenen wanneer ze hulp nodig hadden. Uit aanvullende analyses bleek dat de afwezigheid van energiebronnen indirect leidde tot verminderde medewerkerstevredenheid, en tot het voornemen om Ola te verlaten.

Relatie arbeidsplezier

De resultaten lieten zien hoe werkstressoren en energiebronnen in een samenspel bepalen in hoeverre de medewerkers van Ola werkstress of juist arbeidsplezier ervaren. Werkstressoren bleken vooral invloed te hebben op gevoelens van lichamelijke en geestelijke uitputting. Hoe meer werkstressoren de medewerkers tegen-

kwamen in hun werk, hoe meer vermoeidheid ze rapporteerden. Energiebronnen hadden echter vooral voorspellende waarde voor de motivationele aspecten van de werkbeleving. Hoe meer energiebronnen er in de werkomgeving werden waargenomen, hoe lager het cynisme, hoe hoger de toewijding, en hoe groter het arbeidsplezier. Energiebronnen leidden er bovendien (indirect) toe dat de medewerkers tevreden waren met hun werk, betrokkenheid toonden bij Ola, en minder geneigd waren te vertrekken.

De implicatie van deze bevindingen waren dat toekomstig beleid bij Ola zich vooral zou moeten richten op het optimaliseren van de werkomgeving door het terugdringen van de enkele specifieke werkstressoren en het mobiliseren van enkele energiebronnen.

Uit een tweede meting naar medewerkerstevredenheid bij Ola in 2004 bleken de uitkomsten op werkstressoren en energiebronnen aanmerkelijk beter dan in 2002. Ook de cijfers op betrokkenheid en tevredenheid scoorden veel beter dan in 2002. Het aantal ongevallen was meer dan gehalveerd en het verzuim flink gedaald (zie figuur 2).

Succesvol verandertraject

Wat heeft het bedrijf gedaan waardoor de resultaten in 2004 zoveel beter waren dan in 2002? Ola zag dat naast leiderschap vooral visie over de nabije toekomst van het bedrijf nodig was. Nieuwe managers werden aangesteld als lid van het managementteam. Leidinggevend die niet aan de (nieuwe) eisen van de bedrijfsvoering konden voldoen werden vervangen.

Het managementteam en de (team)leiders stelden zich de vraag waar de fabriek over drie jaar moest 'staan'. De groep van (team)leiders bestond uit zo'n 25 mensen uit alle geledingen van het bedrijf. Bewust is voor een overzichtelijke periode van drie jaar gekozen. Verder kwam de vraag aan de orde wat de klanten in 2005 over Ola moesten zeggen en hoe medewerkers het werken bij Ola zouden willen beleven.

Na enkele gespreksronden tussen het managementteam en de (team)leiders werd begin 2003 een visiedag georganiseerd met alle medewerkers van het bedrijf. Tijdens deze visiedag is in groepjes gepraat over de jaren 2001-2002: de plussen en minnen. Wat kunnen medewerkers daarvan leren? Er is gepraat over de 'droomfabriek' die Ola in 2005 zou kunnen zijn. In een spel konden medewerkers ervaren hoe je als team wel of niet goed met elkaar samenwerkt. Zij maakten met elkaar een schilderij, waarin de ideeën over de 'droomfabriek' tot uiting kwamen. Het schilderij hangt nu aan de buitenkant van de fabriek.

Visie

Het uiteindelijke visieprogramma werd samengevat in de slogan: 'samen steeds beter', met als kernpunten: perfect draaiende lijnen, succesvolle innovaties, tevreden klanten en een veilige en inspirerende werkomgeving.

Om de voortgang van het veranderproces goed te kunnen verankeren werden er kwartaalbijeenkomsten georganiseerd. Hierin kwamen de resultaten en de voortgang van het proces aan de orde. Soms kregen medewerkers filmpjes te zien van collega's die vertelden wat ze van de ontwikkelingen bij Ola vonden. Onder regie van de ondernemingsraad werden er om de zes weken schrifte-

Fig. 2 Ongevallen en ziekteverzuim bij Ola

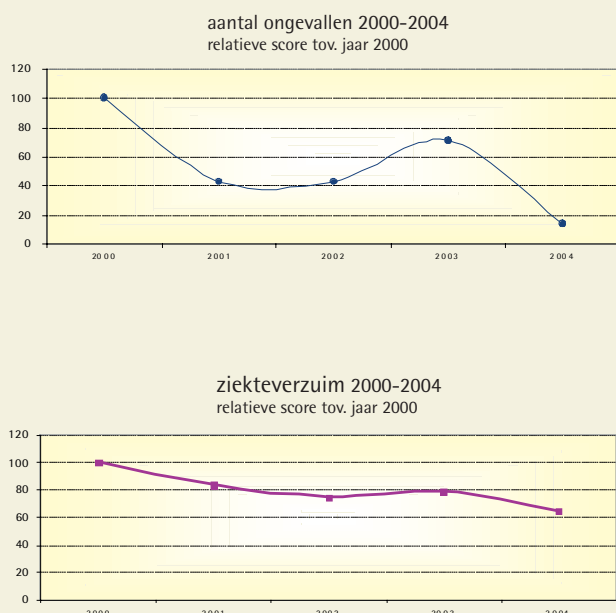
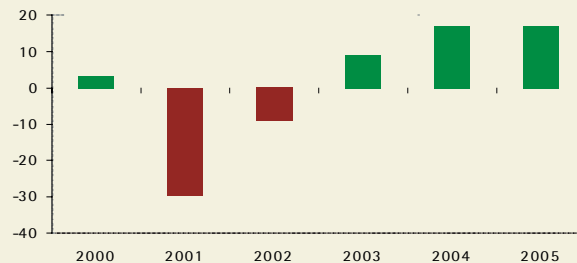


Fig. 3 Financieel resultaat OLA-vestiging Hellendoorn (jaar 2000 = 1)



lijke sfeermetingen gehouden onder de medewerkers.

Teamleiders werkten gedurende het daarop volgende jaar één middag per maand aan het maken van jaarplannen voor hun teams en bewaakten de voortgang. Belangrijk was dat deze plannen onderling goed op elkaar waren afgestemd en in lijn waren met de lange termijn visie. Verder werden deze 'visiemiddagen' gebruikt om samen successen te delen en van elkaar te leren. Bovendien werd ieder kwartaal een korte bijeenkomst georganiseerd waar de resultaten werden besproken en medewerkers de gelegenheid kregen vragen te stellen.

Een jaar na de 'visiedag' kwamen alle medewerkers opnieuw bij elkaar. Toen bleek dat veertig procent van alle verbeterpunten waren uitgevoerd. Op deze dag is ook de samenwerkinggedachte verder uitgewerkt op basis van toneelopvoeringen. Een medewerker bracht het resultaat van de dag prima onder worden toen hij zei: 'Niet alles is wat het lijkt, effe checken voor je zoekt'.

Rol HR

In het veranderproces speelde de HR-afdeling een belangrijke rol als businesspartner van het leiderschapsteam. In de eerste fase van verandering lag de aandacht vooral bij de werving, selectie en uitstroom van kernspelers in de organisatie. De nadruk kwam te liggen op het bouwen van een nieuwe organisatie en vooral op een andere manier van werken. Daarbij is veel aandacht geschonken aan gezondheidsmanagement, leiderschapontwikkeling, training en opleiding. De HR-afdeling was verantwoordelijk voor de coördinatie van de medewerkertevredenheidsonderzoeken en voor de ondersteuning van de leidinggevenden bij het opstellen van bijbehorende actieplannen.

Ola heeft uiteindelijk een succesvol verandertraject doorlopen. Het bedrijf heeft zich procesmatig mede laten beïnvloeden door de acht stappen van verandering van Kotter (1997, 2002) en op de inhoud van leiderschap vooral door de zeven eigenschappen van leiderschap van Covey (1999).

Centraal en een prikkelende gedachte in Kotters werk is de stelling dat verandering alleen mogelijk is als mensen persoonlijk geraakt worden en in staat worden gesteld de verandering zelf tot stand te brengen. Bij Ola werkte deze stelling goed door de directe betrokkenheid van medewerkers bij het veranderproces. De uitgangspunten van Covey bleken inspirerend voor de leidinggevenden.

Relatie met omzet

Volgens veel onderzoeken van de laatste jaren rendeert medewerkertevredenheid. Volgens de theorie van de *service profit chain* – ontwikkeld op Harvard Business School – zijn medewerkers het startpunt van succes voor de organisatie. Omzet en winst varen goed bij een goed personeelsbeleid. Uit een onderzoek van Van Riet en Bakker (2004) bij een uitzendorganisatie blijkt dat er een directe relatie bestaat tussen werkprestaties en omzettoename. Ook Maister (2001) toont dit aan in zijn boek 'Maak waar wat je zegt': een stijging van tien tot vijftien procent van de medewerkertevredenheid leidt tot een winstgroei van vijftientwintig tot veertig procent. Bij Ola heeft de verbetering van de medewerkertevredenheid geleid tot een aanzienlijke verbetering van het financiële resultaat in de periode 2002- 2004 (zie figuur 3).

Het is een uitstekend middel om de 'gevoelstemperatuur' van medewerkers te meten en om te zetten in daadwerkelijk beleid gericht op een situatie waarbij medewerkers met veel plezier naar hun werk gaan. Het wil nog wel eens voorkomen dat aandacht voor de werkomgeving wordt ingegeven door bedrijfsongevallen, een hoog verzuim, een hoog personeelsverloop en tegenvallende bedrijfsresultaten.

Zijn er signalen die aanleiding geven voor onderzoek naar oorzaken van stress, ongevallen en verzuim, dan is het kwaad al geschied. Wanneer steeds meer mensen klagen over een hoge werkdruk en stress, en het ziekteverzuim in een bedrijf relatief hoog is, is een grondig onderzoek naar de oorzaken ervan nog steeds relevant, maar wel te laat. Het is daarom wenselijk om het perspectief op werknemertevredenheid te veranderen, en om proactief na te gaan wat werknemers motiveert in hun werk, en waar ze plezier aan onttelen (Bakker, 2003).

Tevreden medewerkers die werken in een prettige werkomgeving, toegang hebben tot relevante opleidingen en voldoende loon zullen beter hun best doen voor de klant. Deze medewerkers zijn ook vaak succesvoller, enthousiaster en meer betrokken bij de organisatie waarin ze werken. Tevreden medewerkers creëren daardoor meer tevreden klanten. Wanneer de klant tevreden is, wordt die tevredenheid in trouw aankoop- en ambassadeursgedrag omgezet. Dit gedrag levert voor de organisatie winst op en het creëert continuïteit. Het is daarom belangrijk een omgeving te creëren waarbinnen medewerkers optimaal kunnen presteren.

Drs. S. Wieringa CMC is senior organisatieadviseur bij ArboUnie BV.

s.wieringa@hccnet.nl

Literatuur

- Demerouti, E., A. Bakker, F. Nachreiner en W. Schaufeli, *The Job Demands - Resources model of burnout*, in: *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512, 2001.
- Geelhoed, J., H. van der Loo en S. Samhoud, *Plezier prestatie, het managementprincipe voor organisaties* (2003) Academic Service, Schoonhoven.
- Maister, D., *Maak waar wat je zegt* (2001) Academic Service, Schoonhoven.
- Bakker, A., *Bevlogen aan het Werk: Hoe Nederland haar eigen energiebronnen kan creëren*, in: *Sociale Verkenningen 4: Waarden en normen* (2003, pp. 119-141) Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Wieringa, S., *Balanceren tussen moe en flow*, in: *Arbo*, nr. 02, 12-15, 2003.