

Wat is welzijn op het werk?

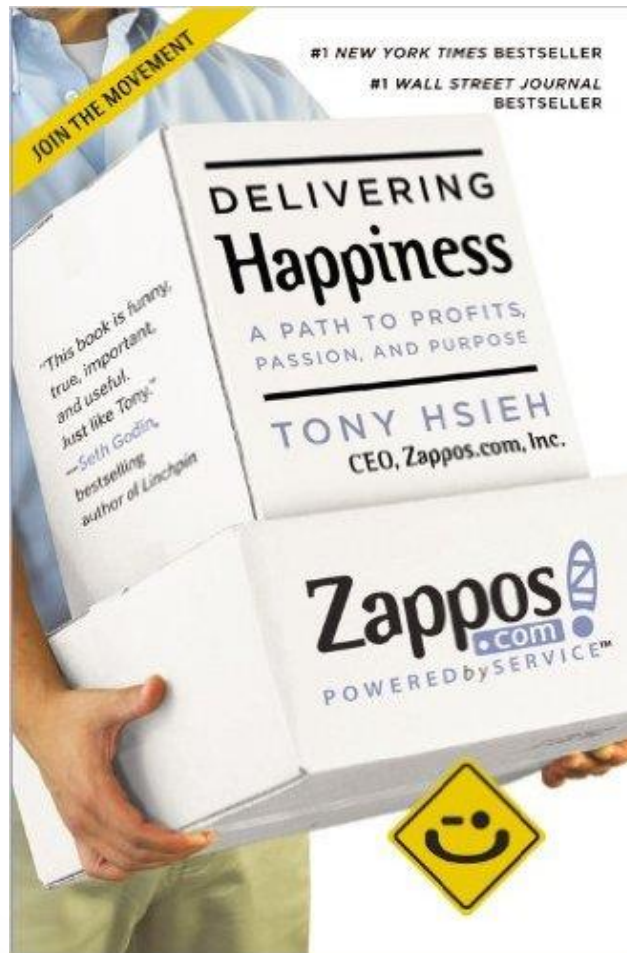
Evidenties over welzijn op het werk vanuit wetenschappelijk onderzoek
naar HRM

Prof. Dr. Adeliën Decramer
Universiteit Gent
Vakgroep Personeels- en Organisatiemanagement

SSPM 17 November 2015

Well-being at work: een actueel debat





Employee well-being

- *Health well-being*

- Lichamelijke en mentale gezondheid en functioneren
- Risico's op het werk, ziektes en stress
- Gezondheidszorg aangeboden door de werkgever

- *Happiness well-being*

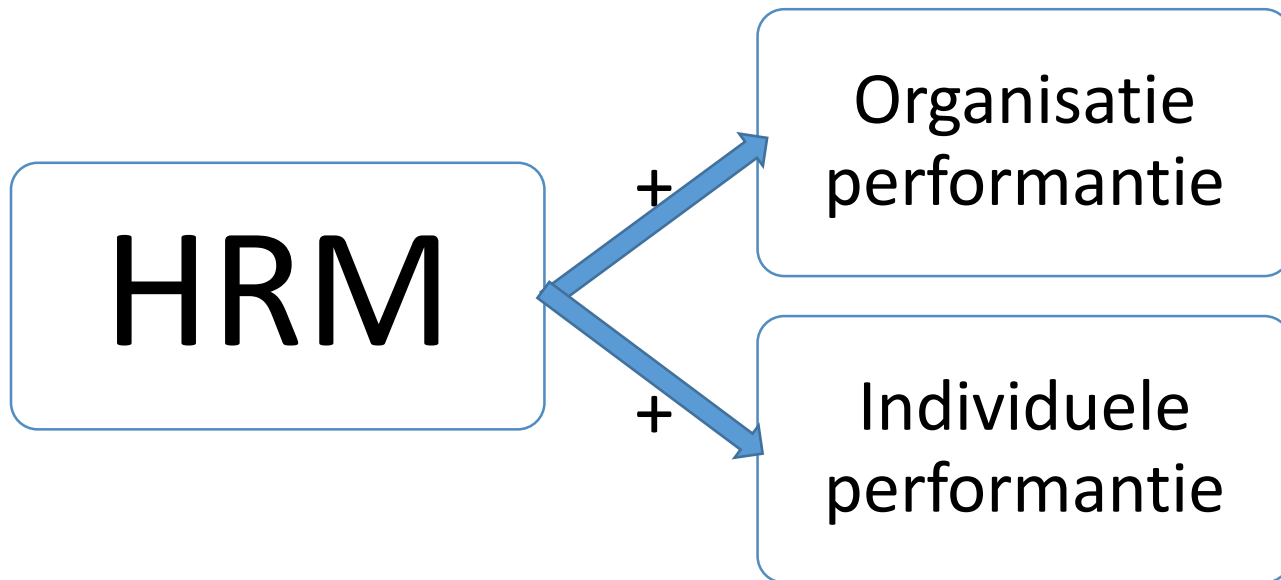
- Subjectieve ervaring
- Engagement en betekenisvol werk (perceptie)

- *Relational well-being*

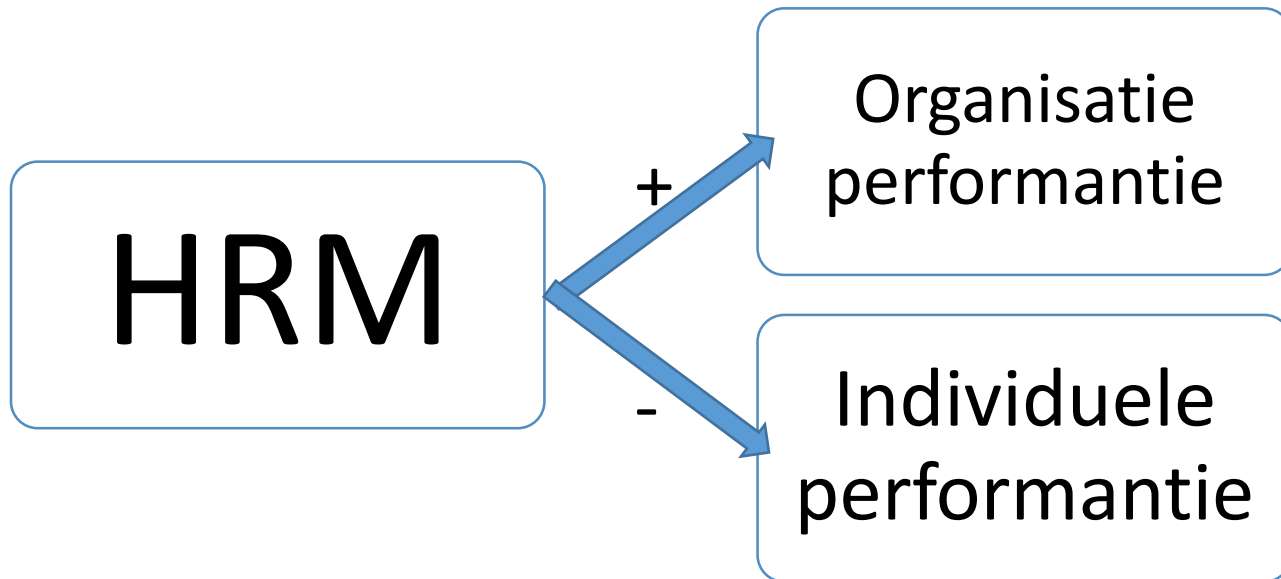
- De kwaliteit van interactie met anderen
- Resultaat van relatie met collega's, personeel en leidinggevende



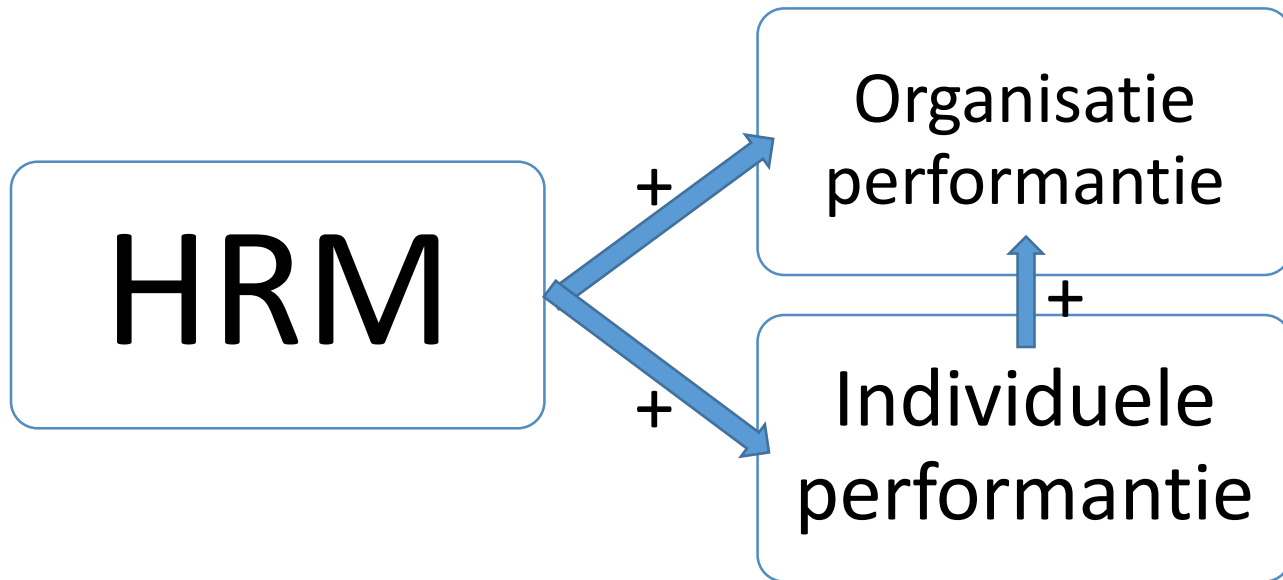
Mutual Gains



Conflicting outcomes



Strong HRM



➔ **HAPPY WORKER?**

Performantie



"Just measuring your job performance..."

Schaf beoordelingsgesprek af

Marianne van Woerkom en **Charissa Freese** zijn verbonden aan het departement Human Resource Studies van Tilburg University.

Personeelsbeleid

Als de kwaliteiten van de medewerkers in een team elkaar aanvullen, is het geen enkel probleem wanneer niet iedereen aan alle functie-eisen voldoet.

Organisatieadviesbureau Accenture stopt met het houden van jaarlijkse beoordelingsgesprekken, schrijft *The Washington Post*. Beoordelingsgesprekken vormen een jaarlijks terugkerend ritueel waaraan de gemiddelde manager zo'n 210 uur per jaar besteedt en dat bedrijven met tienduizend medewerkers zo'n 35 miljoen dollar per jaar kost.

De overgrote meerderheid van de Human Resource managers twijfelt aan het nut van die gesprekken. Een kleine groep bedrijven, waaronder Microsoft en Deloitte, heeft dan ook besloten de beoordelingsgesprekken af te schaffen. Ook Nederlandse bedrijven zouden er goed aan doen om afscheid te nemen van het jaarlijkse beoordelingsgesprek.

Het doel van deze gesprekken is dat medewerkers beter gaan presteren. Maar uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat beoordelingsgesprekken helemaal niet tot prestatieverbetering leiden en medewerkers ook niet motiveren. Sterker nog, het leidt vaak tot frustratie bij medewerkers

en soms zelfs tot een beschadigde relatie tussen leidinggevende en medewerker. Eén van de redenen is dat in veel beoordelingssystemen alle medewerkers langs een zelfde meetlat worden gehouden, zonder oog te hebben voor individuele kwaliteiten.

De prestaties van de medewerker worden vergeleken met van tevoren vastgestelde functie-eisen en van medewerkers wordt verwacht dat zij over de gehele linie goed presteren. De focus van het gesprek komt te liggen op het wegwerken van tekortkomingen. Voor veel medewerkers is het beoordelingsgesprek dan ook een frustrerende ervaring, waarbij ze het gevoel hebben dat het gesprek meer ging over de punten waarop ze tekortschieten dan over hun kwaliteiten en excellente prestaties.

Het beoordelingsgesprek voldoet dus niet aan het doel waarvoor het is ontwikkeld en moet in de huidige vorm worden afgeschaft. We bieden een alternatief dat veel beter werkt.

We pleiten voor een individuele benadering die talenten van mensen erkent en ontwikkelt. Zonder papierwinkel gaan een leidinggevende en een medewerker geregeld in gesprek over hoe de medewerker zijn unieke kwaliteiten kan inzetten om bij te dragen aan de doelen van de organisatie. Als input voor dit gesprek kan een medewerker zijn klanten of collega's uitnodigen om feedback te geven op geleverde prestaties, en ook anderen vragen om te beschrijven wanneer zij hem in z'n element zien.

Een utopie? Resultaten van wetenschappelijk onderzoek ondersteunen deze benadering. Uit onderzoek blijkt namelijk dat het voortbouwen op sterke punten een beter startpunt vormt voor ontwikkeling dan het repareren van zwakke punten. Verder blijkt dat medewerkers die de ruimte

krijgen om de invulling van hun functie af te stemmen op hun unieke kwaliteiten meer zelfvertrouwen krijgen, meer bevlogen zijn, beter presteren en minder vaak verzuimen.

Het bewust worden van deze kwaliteiten kan mensen niet alleen helpen bij het uitblinken in taken die hen goed liggen, maar ook bij het omgaan met taken die zij juist lastig vinden.

Zo kwam een conciërge die heel goed is in het omgaan met leerlingen, maar een hekel had aan het onderhouden van het groen rondom de school op het idee om leerlingen te laten solliciteren op een vacature als tuinman. Vanaf toen werkte zij met veel plezier samen met de leerlingen in de tuin.

Manager besteedt per jaar 210 uur aan beoordelingen

Voortbouwen op sterke punten werkt beter dan repareren

Bovendien past de focus op talent bij het streven van de overheid om zoveel mogelijk mensen, zoals ouderen en mensen met een beperking, mee te laten doen in het arbeidsproces.

De meeste bedrijven in Nederland zijn volgens de nieuwe Participatiewet verplicht mensen aan te nemen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het is onrechtvaardig deze werknemers naast de bestaande meetlat te leggen en af te rekenen op hun tekortkomingen. Daarom moet er ruimte worden gegeven aan diversiteit in de manier waarop mensen hun werk doen, in plaats van te verwachten dat medewerkers op alle fronten een voldoende scoren en met elkaar te vergelijken.

Bij de aanneming van nieuw personeel moet erop gelet worden dat de kwaliteiten van een nieuwe medewerker die van de andere teamleden aanvult. Een software-tester met het syndroom van Asperger kan excellent in het opsporen van fouten in software, maar minder soepel zijn in de communicatie met collega's.

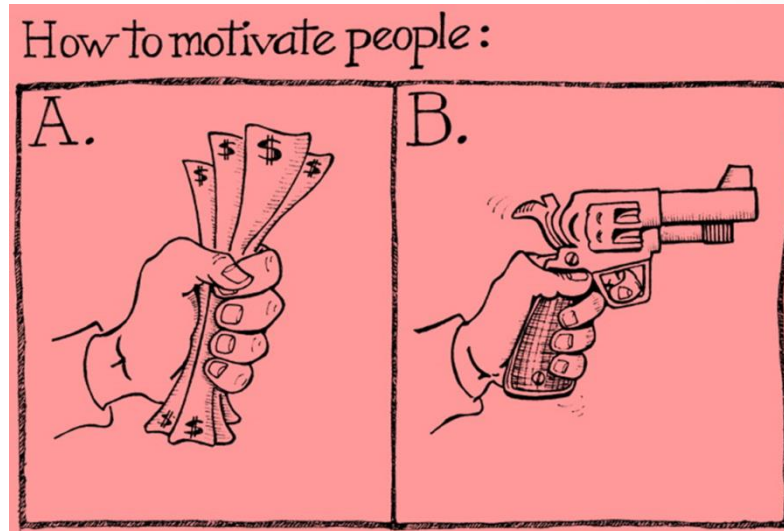
Een organisatie-adviseur kan een broertje dood hebben aan het geven van presentaties aan grote groepen klanten, maar uiterst effectief zijn in het acquireren van klanten op basis van bestaande contacten. Een oudere journalist heeft wellicht minder affiniteit met het bijhouden van alles wat zich afspeelt op social media maar kan beschikken over een schat aan ervaring die hij met veel enthousiasme weet over te brengen aan zijn jongere collega's.

In een team waarbij werkenden elkaars kwaliteiten aanvullen, is dit geen enkel probleem. Geen van allen zijn zij schapen met vijf poten en soms niet eens met vier, maar krukjes met drie poten staan ook uitermate stevig op de grond.

Kritische stemmen

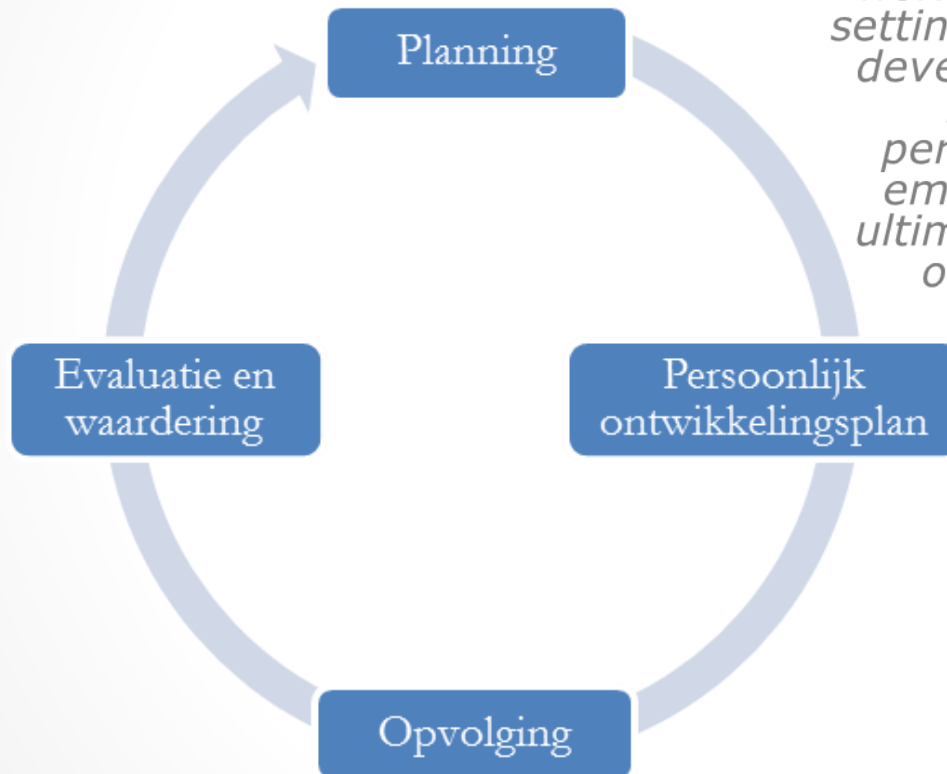
- Perverse effecten
- Demotivatie
- Duurzaam HRM: we dienen niet enkel rekening te houden met de doelen van de organisatie en de prestaties, maar ook met de gezondheid en het welzijn van de medewerkers

Motivatie



Performantiecyclus

"an integrated process in which managers work with their employees to goal-setting, set expectations, monitoring, developmental goals, measure and review results, and reward performance in order to improve employee performance, with the ultimate goal of positively affecting organisational performance".



Uit te voeren taken

Gewenst gedrag

Competenties

Resultaten

Teamdoelstellingen

Persoonlijke doelstellingen

Sterk Systeem

- Interne consistentie
- Vertical Alignment
- Sterke rol voor het lijnmanagement

Effectiviteit van het systeem

- Variatie
- Verschillende groepen van medewerkers prefereren verschillende systeem-karakteristieken
- Duidelijkheid gewenst
- Interactie leidinggevende en medewerker
- Het opleggen van een systeem is niet voldoende

Generatie



*“Ik word gestresseerd van de
aandacht voor burn-out”*

(Luc Sels, Trends 2015)

Stress en burn-outs

- Oorzaak van vervroegde uittreding?
- *“Is de jeugdige zestiger van vandaag nog te vergelijken is met zijn leeftijdsgenoot van dertig jaar geleden?”*

Maatwerk is van belang

Does Trying to Be Happy Make Us Unhappy?

Geluksmanagement?

Pas op!

- *“Een te sterke focus op geluk nastreven maakt mensen net ongelukkig.”*
- Maakbaarheid van geluk?
- Geluk : bijproduct van zinvolle activiteiten.
- *“Mensen hebben het recht om ongelukkig te zijn.”*

(Frederik Anseel, De Standaard 2015)