

LOYALITEIT MOET VAN TWEE KANTEN KOMEN

Hoe staat het met de loyaliteit van de automatiseerder jegens zijn werkgever in zware tijden als de huidige? Opgebouwde rechten van werknemers worden te duur en mooie regelingen uit vervlogen tijden worden teruggeschroefd om de onderneming boven water te houden. Banen moeten verdwijnen, spanningen lopen hoog op en opportunisme kan je bestaan redden. Hoe loyaal ben je dan nog als werknemer?

Volgens Van Dale is een loyaal persoon 'trouw aan verplichting of verbintenis'. In de arbeidsverhouding is loyaliteit zwaarder beladen en lijkt het veel op vertrouwen: het moet van twee kanten komen en het kan als sneeuw voor de zon verdwijnen. Vooral als een werkgever de verkeerde beslissingen neemt of de reden om een beslissing te nemen niet over weet te brengen. ICT-werkgevers die nu de neiging hebben de loyaliteit van hun mensen uit het oog te verliezen, lopen als de markt weer aantrekt keihard tegen de lamp, leert een rondgang door de sector. Medewerkers hebben weliswaar momenteel weinig mogelijkheden elders aan de slag te komen, maar dat is geen reden om hen te verwaarlozen. Dat is niet alleen kortzichtig, het is ook kostbaar.

Bij veel organisaties is medewerkersloyaliteit op dit moment nauwelijks een issue, zegt Remco Liefing, senior adviseur van Mans Adviesgroep. "Loyaliteit was een instrument voor werkgevers om werknemers te binden in tijden dat ze overal aan de slag konden en er sprake was van overvloed. Veel jonge IT'ers gingen in die tijd voor het snelle geld, de auto en de status. Bij die groep loopt de binding met het bedrijf via de salarisstrook."

Maar ICT-werkgevers die slechts terug kunnen vallen op de financiële betrokkenheid van hun mensen, krijgen het volgens Liefing extra moeilijk als juist die behoefte niet meer naar tevredenheid kan worden bevredigd. "Het is verstandig om medewerkers mee te nemen in het bewustwordingsproces dat er iets moet gebeuren om de onderneming te laten overleven. Sommige grote ICT-bedrijven doen dat goed. Door zaken goed uit te leggen kweek je begrip, zeker als er normaal gesproken ook al open gecommuniceerd wordt over de resultaten en de bijdrage aan die resultaten van de individuen in de organisatie. Veel grotere organisaties zijn op zoek naar een nieuwe visie op de medewerkers. Er is in het verleden geïnvesteerd in de medewerkers op een manier die nu niet meer kan worden verdedigd. Die zoektocht naar die nieuwe logica zie je nu als visievraagstukken opduiken."

Opvallend

Uit gegevens van de Nationale Tevredenheidsindex van Effectory blijkt dat weliswaar minder mensen actief op zoek zijn naar een nieuwe baan, maar dat men meer tevreden is over de functie die men heeft dan voorheen. "Dat is opvallend", zegt Marc Sijstra, directeur van Effectory Tevredenheidsonderzoek. "De banen liggen niet meer voor het oprapen en je ziet duidelijk dat de mogelijkheden voor medewerkers beperkter zijn geworden. Het gevolg is dat de plek die men heeft, meer dan voorheen, wordt gekoesterd. Ook automatiseerders lijken zich te realiseren dat de vrijwel onbegrensde doorgroeimogelijkheden van de afgelopen jaren tijdelijk tot staan zijn gebracht en dat men zijn zegeningen dient te tellen."

De stijging van de tevredenheid van medewerkers over hun functie wordt volgens Sijstra niet veroorzaakt doordat organisaties beter zijn geworden in het binden van mensen. "De noodzaak tot het binden van mensen is immers afgenomen. Sterker nog, ik denk dat organisaties juist nu

beknibbelen op allerlei regelingen die de afgelopen jaren zijn opgezet om mensen bij de club te houden."

Op de vraag of de loyaliteit van medewerkers afneemt of toeneemt als het economisch minder gaat, antwoordt Sijstra: "Het is goed onderscheid te maken tussen drie soorten 'commitment'. Allereerst is er de affectieve commitment; de gevoelsmatige binding met het bedrijf: 'Ik blijf hier werken omdat ik me als een vis in het water voel'. Ten tweede is er de normatieve commitment, voortkomend uit het gevoel dat je het aan de organisatie verplicht bent er te blijven werken: 'Ik blijf hier werken omdat ik de organisatie bij mijn vertrek in grote problemen breng'. Ten slotte is er de zogeheten continuerende commitment, die vooral met de kosten van het verlaten van de organisatie te maken heeft. Dus 'Ik blijf hier werken omdat ik nergens anders aan de bak kom'. Het is deze vorm van commitment die de laatste tijd enorm is toegenomen."

Gedwongen

Rijn Vogelaar, verantwoordelijk voor onderzoek naar Business Performance bij Blauw Research, herkent ook de 'gedwongen loyaliteit', maar ziet de tevredenheid van automatiseerders wel dalen. "De tevredenheid van ICT'ers is vooral gedaald in gevallen waar mensen de gevolgen van de economische tegenwind aan den lijve hebben ondervonden. Bijvoorbeeld in hun primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, opleidingsmogelijkheden en verharding van de beoordelingssystematiek. Maar niet overal bestaat hetzelfde beeld. ICT'ers die in de gezondheidszorg werken bijvoorbeeld, zijn tevredener geworden, omdat ze persoonlijk niets van de slechte economie hebben gemerkt."

"De klassieke interpretatie van de loyaliteit van medewerkers is een optelsom van tevredenheid, de wil om voor de werkgever te blijven werken en de mate waarin je je werkgever aan vrienden aanraadt. Vorig jaar hebben we daarnaast de mate van gedwongen loyaliteit, emotionele loyaliteit en trots van medewerkers ondergebracht in een nieuwe model om loyaliteit te meten. Uit het nieuwe model is ons gebleken dat de calculatieve loyaliteit van medewerkers, dus die gedwongen loyaliteit die heel weinig met de tevredenheid van de medewerker te maken heeft, veel sterker is geworden."

Volgens Vogelaar bestaat er een reëel gevaar dat werkgevers die nu de aandacht voor hun medewerkers laten verslappen, straks met de gevolgen komen te zitten. "Veel ICT-werkgevers hebben heel duidelijk de focus verlegd van de medewerkers naar de klanten. Dus zijn de regelingen, faciliteiten en voorzieningen voor de 'verwende' medewerkers onder druk komen te staan. In de ICT-sector is immers een generatie professionals gekweekt die eraan gewend geraakt is in de watten te worden gelegd. Baanonzekerheid is een nieuw fenomeen voor deze groep."

"Juist deze groep heeft extra aandacht nodig om een emotionele band met de onderneming te krijgen. Dat lukt niet als ze nu hard worden aangepakt. Doe je het als werkgever goed en communiceer je er open over, dan kun je begrip krijgen van je mensen. Persoonlijke aandacht kan wonderen doen. Doe je het niet goed en je mensen blijven alleen omdat ze nergens anders heen kunnen, dan is de kans groot dat ze vertrekken zodra zich weer mogelijkheden voordoen. Het verwaarlozen van de medewerkers nu kan dus op termijn veel geld gaan kosten."

'Human capital'

"De ICT-sector laat zich graag voorstaan op de waardering die er is voor 'human capital'", zegt Babet Hendriks, bestuurder van vakbond De Unie. "Maar opportunisme steekt ook met regelmaat de kop op. In goede tijden zijn extra's uitgedeeld om mensen binnen te halen. Veel

daarvan was boven CAO-niveau en als bonden hebben we gewaarschuwd: kijk er mee uit. Nu keert het zich tegen de bedrijven, omdat er minder mogelijk is. Dus nu moet er van alles worden teruggedraaid en dat doet pijn. Bij sommige ondernemingen wordt de grens van de loyaliteit van medewerkers bereikt. Wanneer dat gebeurt, krijg je ontevredenheid en gemor op afdelingen, raken mensen gedemotiveerd en zie je het ziekteverzuim stijgen."

Henk Wesselo is 'people relationship manager' bij Cap Gemini Ernst & Young. "In de binding met de directe werkomgeving, de menselijke relaties met manager en collega's, is volgens mij niet veel veranderd onder invloed van de moeilijke markt. Ook in de inzet van mensen zie ik eerder een positieve verandering dan dat mensen nu de kantjes eraf gaan lopen. Het gaat allemaal minder, er moeten minder populaire maatregelen worden genomen en daardoor staan de trots en het plezier onder druk. Dat is helder. Als voetbaltrainer heb ik geleerd dat het resultaat altijd bepalend is voor de motivatie. Het gevoel dat je met elkaar iets voor elkaar krijgt, is van fundamenteel belang. En nu staat het resultaat onder druk en dus staan ook de trots en het plezier onder druk. Het behoud van de medewerkers is nog steeds een heel belangrijke en expliciete doelstelling van onze onderneming. Juist in deze tijden. Dus doen ook wij ons stinkende best om de loyaliteit van de medewerkers op peil te houden. Door de gewone dingen buitengewoon goed te doen. Goede interne communicatie is daarbij de kern."

(Chris Nap Automatisering Gids 2003, week 25)