HET **VERBORGEN POTENTIEEL** VAN WERKEND **NEDERLAND**

EDITIE **2016**

KANSEN VOOR EEN LEUKERE ÉN SUCCESVOLLERE ORGANISATIE

EFFECTORY
EFFECTORY
EFFECTORY
Highlight your HR career!
EFFECTORY

Colofon

Effectory
Singel 126-130
1015 AE Amsterdam

Postbus 20620
1001 NP Amsterdam

t +31 20 30 50 100
w www.effectory.nl
e info@effectory.nl

Auteurs:
Guido Heezen
Merel van der Lei
Suzanne Mancini

Redactie:
Anne Messchaert

Interviews:
Basti Baroncini

Data analyses:
Arjen Twilt

Vormgeving:
Maaike Ankum
Niels Visser

Infographics:
Mariëtte Twilt

Copyright
Effectory B.V.

Guido Heezen studeerde Bedrijfskunde aan Nyenrode Business University. Direct na zijn studie startte hij met studievriend Arne Barends zijn eigen bedrijf, sinds 1996 bekend onder de naam Effectory. Guido en Arne delen de overtuiging dat organisaties die goed in contact staan met hun eigen medewerkers en klanten beter presteren én leuker zijn om voor te werken.

Effectory is gevestigd in Amsterdam en heeft inmiddels ruim 150 medewerkers in dienst. Naast medewerkersonderzoek houdt Effectory zich bezig met onderzoek naar samenwerking, teamdynamiek en interne dienstverlening. Elk onderzoek heeft als doel organisaties, teams en medewerkers te stimuleren om zichzelf te verbeteren met behulp van feedback.

VOORWOORD

Stel je voor, over een tijdje staat Tim Cook van Apple op het podium ergens in de buurt van San Francisco. Hij gebruikt de legendarische woorden: "Every once in a while, a revolutionary product comes along that changes everything". Hij pakt zijn mobiele telefoon, tikt op zijn scherm en zegt: "And we call it: the iCar". Op dat moment komt een auto het podium op rijden, zonder dat er iemand achter het stuur zit.

Toekomstmuziek? Dat valt wel mee. De zelfrijdende auto gaat er absoluut komen. Sterker nog, hij is er al en hij wordt getest op de A2. Zowel Google als Apple werken op dit moment aan een productievariant. Google heeft de afgelopen paar jaar met hun testauto's meer dan 3 miljoen kilometer gereden.

Als we dat weten, dan is de vervolgvraag: wat heeft deze ontwikkeling voor impact op onze organisaties? Het zal bijvoorbeeld een grote invloed hebben op de taxibranche, de schoolbussen en het ouderenvervoer. En als dit met mensen kan, waarom dan niet met goederen? Denk aan transporteurs, koeriersdiensten en andere logistiek dienstverleners. En wat betekent zo'n ontwikkeling voor autofabrikanten? En voor de toeleveranciers, zoals de staalindustrie? Of het openbaar vervoer? Een onbemand apparaat dat je goedkoop van deur tot deur brengt is een stuk comfortabeler dan met je fiets naar een station rijden en daar in de kou op het perron staan wachten op de trein.

Het punt waar het om gaat: zijn onze organisaties flexibel genoeg om in te spelen op dit soort innovaties? Is jouw organisatie wendbaar genoeg? Hoe zijn bedrijven en instellingen georganiseerd, welke rol spelen medewerkers?

Door middel van onze onderzoeken hebben wij het voorrecht om jaarlijks bij zo’n 800 organisaties een kijkje in de keuken te nemen en hen te adviseren uit naam van hun medewerkers. In 2015 hebben wij in totaal ruim 400.000 medewerkers gevraagd naar hun werkbeleving. Zij zijn werkzaam in diverse sectoren: (Zakelijke) dienstverlening, Bouw, Onderwijs, Overheid, Productie, Retail en Zorg.

In dit rapport staat weergegeven hoe deze medewerkers hun werk ervaren.
Welk verbeterpotentieel zien zij voor hun werkgevers? En voor zichzelf? Met behulp van hun inzichten geven we vanuit medewerkersperspectief antwoord op de vraag:
hoe kunnen organisaties flexibel en wendbaar blijven en inspelen op innovaties?
We hopen je met deze uitgave te inspireren. Veel leesplezier!

Hartelijke groet,

Guido Heezen
Oprichter Effectory

126.
130.
EFFECTORY
EFFECTORY
INTERNATIONAL
CUSTOMEYES
Singel 126-130

INHOUDSOPGAVE

1. Van een **traditionele** naar een **moderne organisatie** 8

2. Een terugblik op **2015** 19

3. **Traditionele** organisaties 35

4. Organisaties in **transitie** 45

5. **Moderne** organisaties 57

6. Drie **kansen** voor een **wendbare organisatie** 69

7. **Verborgen potentieel** voor elk type organisatie 74

8. Over het **onderzoek** 77

9. Over **Effectory** 79

VAN EEN **TRADITIONELE** NAAR EEN **MODERNE ORGANISATIE**

We starten dit rapport met uitleg over de meest voorkomende organisatievormen die wij in de markt zien. Hoe zijn organisaties van oudsher georganiseerd? Welke tussenvormen zijn er? En wat is het verschil tussen traditionele en meer moderne organisaties?

Organisaties zijn ruwweg in te delen naar drie typen. Traditionele organisaties, organisaties in transitie en moderne organisaties. Deze organisaties hebben een verschillende organisatiestructuur en leggen ook in hun organisatiecultuur andere accenten.

In het "Verborgen potentieel van werkend Nederland" editie 2015, hebben we belicht dat elke duurzaam succesvolle organisatie werkt aan een gelijkwaardige balans van drie belangen: het maatschappelijk belang, het organisatiebelang en de individuele belangen van de medewerkers.

Een organisatie dient in de eerste plaats een maatschappelijk belang. Dit is het antwoord op de vraag: waarom bestaan wij, wat voegen we toe aan de maatschappij? Dit belang maakt je organisatie relevant voor de klanten die je bedient. Langdurig klanten blijven bedienen is natuurlijk alleen mogelijk wanneer het organisatiebelang niet uit het oog wordt verloren. Kort gezegd: wanneer je organisatie financieel

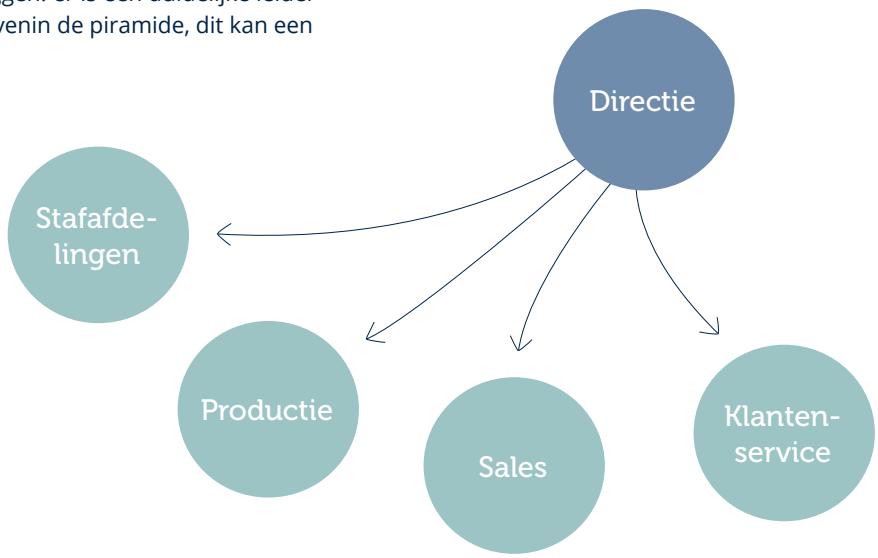
individueel belang | organisatiebelang | maatschappelijk belang

gezond is. Daarbij is het ook nog eens belangrijk dat je de individuele belangen van je medewerkers niet uit het oog verliest. Zij willen lekker aan de slag, hun salaris verdienen en zich ontwikkelen.

Deze belangen komen in traditionele organisaties, organisaties in transitie en moderne organisaties anders naar voren, aansluitend op de organisatiestructuur. We lichten nu alle drie de typen toe.

1 Traditionele organisaties

Een organisatie die traditioneel georganiseerd is, kennen we uit de klassieke managementboeken. Er is een top- down structuur. Dit wil zeggen: er is een duidelijke leider bovenin de piramide, dit kan een directeur zijn of een Raad van Bestuur. Daaronder zijn een aantal stafafdelingen gepositioneerd, die een ondersteunende en faciliterende rol hebben en de hele organisatie bedienen. Dit zijn bijvoorbeeld HR, Communicatie of ICT. Onder de directie of het topmanagement vallen vervolgens alle functionele afdelingen, zij zijn direct bezig met de producten en diensten die de organisatie aanbiedt. Van oudsher zijn deze afdelingen functioneel georganiseerd. Bijvoorbeeld Productie, Sales en de Klantenservice. Aan het hoofd van elke afdeling staat een manager, die rapporteert aan de top. Een organogram van een traditionele organisatie ziet er bijvoorbeeld zo uit:



Informatie gaat vanuit de directie naar het management van elke afdeling. Het is een top-down proces. De managers spelen deze informatie door aan hun eigen medewerkers.

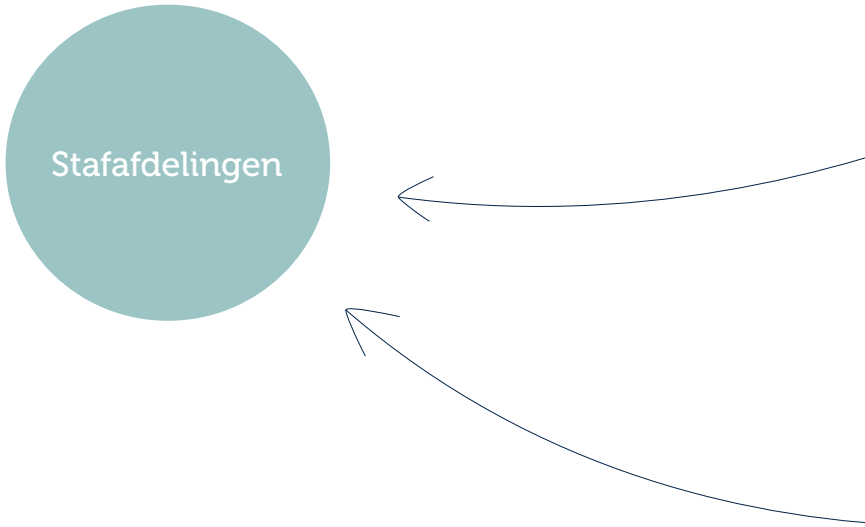
De cultuur in traditionele organisaties is vaak primair gericht op het dienen van het organisatiebelang.

Dit wil zeggen: gericht op de uitvoering van een vastgelegd business model, met als doel de organisatie goed te laten draaien. Medewerkers dragen hier allemaal een steentje aan bij. Iedereen vormt een schakeltje in het grote geheel.

2 Organisaties in transitie

We zien in deze tijd veel organisaties in transitie, die naast deze top-down inrichting ook een bottom-up informatiestroom kennen. Zij experimenteren met nieuwe wijzen van aansturing. Vaak is er nog steeds een leider, zijn er stafafdelingen en functionele afdelingen. Een wezenlijk verschil is echter de manier waarop kennis en informatie wordt uitgewisseld. Dit is een wederkerig proces. Er wordt ook getest wat de invloed is van nieuwe werkvormen zoals flexibel werken of 360 graden feedback. Organisaties in transitie zijn fluïde. Ze zijn volop in beweging. De beweging die exact plaatsvindt, kan per organisatie verschillen. Elk proces is uniek. Wat ook zichtbaar is, is dat verantwoordelijkheden anders verdeeld worden en er wordt geëxperimenteerd met het nemen van beslissingen lager in de organisatie.

In grote lijnen geldt dat in organisaties in transitie, medewerkers niet langer alleen informatie van de directie ontvangen, maar ook informatie teruggeven. Ze doen dit in de vorm van kennis en ervaring die ze op de werkvloer hebben opgedaan. De directie kan dit soort waardevolle kennis heel goed gebruiken om de organisatie aan te scherpen. Een voorbeeld: klachten of ervaringen van klanten komen alleen bij de Klantenservice terecht, maar zijn ontzettend belangrijk als input om producten en diensten van kwaliteit te blijven leveren. Producten of diensten die aansluiten bij de verwachtingen en behoeften van de klanten. Hierdoor wordt de levensvatbaarheid van de organisatie gewaarborgd. In een organogram ziet een organisatie in transitie er ongeveer zo uit:

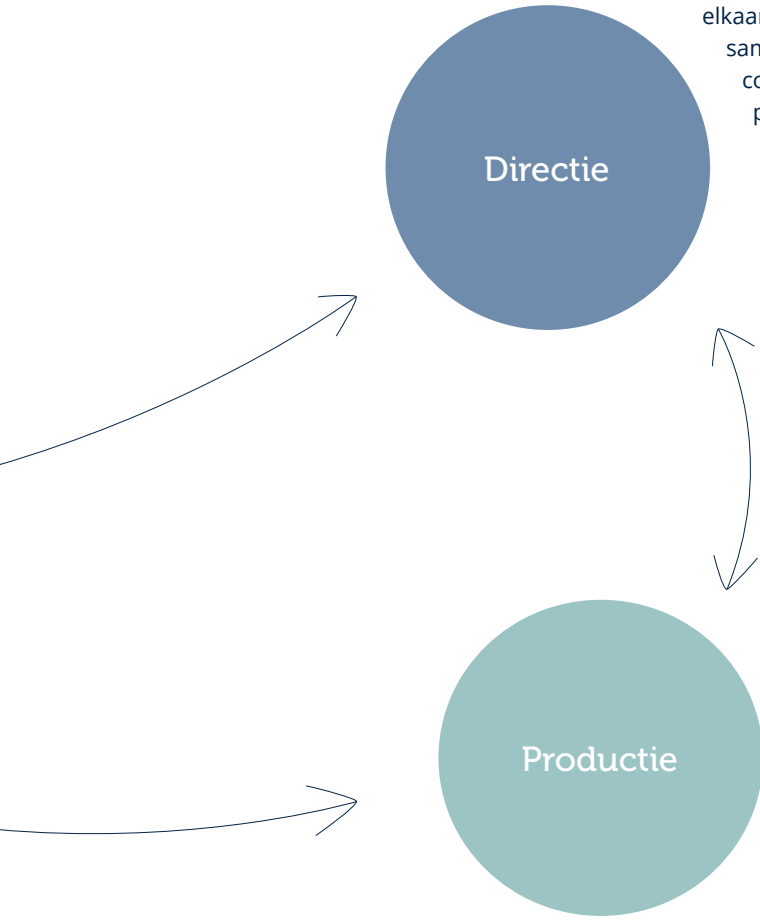


Informatie wordt uitgewisseld in allerlei richtingen. Zowel top-down als bottom-up. In de organisatiecultuur zien we dat hierdoor geleidelijk meer nadruk komt te liggen op het maatschappelijke belang van de organisatie en op de individuele belangen van medewerkers. In plaats van enkel te focussen op de uitvoering van het business model, wordt nagedacht over vragen als 'Wat is onze toegevoegde waarde?', 'Zijn we op de juiste weg als organisatie?' en 'Kunnen wij ons als medewerkers voldoende ontwikkelen?' Medewerkers worden kritischer en mondiger, zij denken mee. Ze wensen meer inzicht en inbreng in het business model van de organisatie.

3 Moderne organisaties

De meest eigentijdse, flexibele organisaties hebben niet alleen vastomlijnde informatiestromen losgelaten, maar ook de traditionele indeling in afdelingen, die elk wordt aangestuurd door een manager. Wat niet wil zeggen dat moderne organisaties helemaal geen managers meer hebben. Vaak zien we in deze organisaties een indeling gebaseerd op klantbehoeften.

Bijvoorbeeld in het geval van een telecomaanbieder: een team privé bellen, een team zakelijk bellen, een team privé internet en een team zakelijk internet. In elk team zitten verschillende functies bij elkaar. De salesconsultant werkt direct samen met de klantenservice, de communicatiemedewerker en de productiemedewerker.

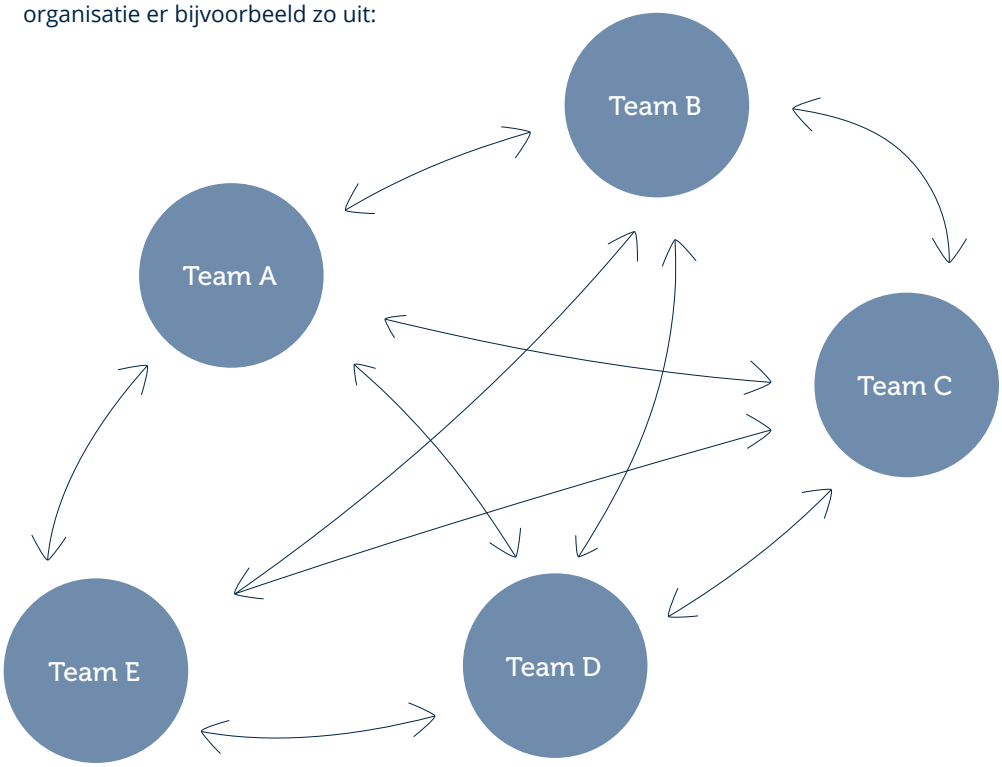


Zo staat iedereen dicht bij elkaars expertise en dichtbij de klant. Bij een gemeente zie je bijvoorbeeld een team Burgerzaken, een team Openbare Ruimten en een team Vergunningen. Alle specialisten werken in deze teams nauw met elkaar samen.

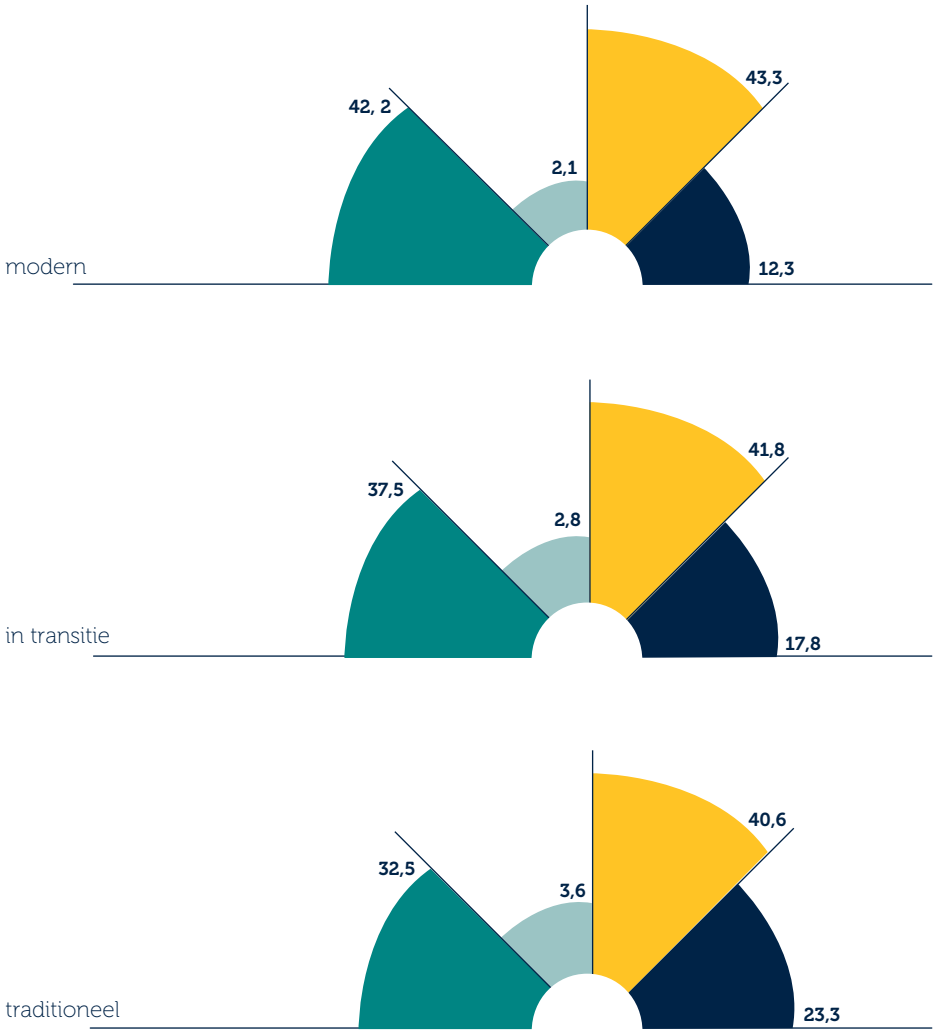
Opvallend is dat een uitgebreide management laag ontbreekt: teams wisselen onderling informatie uit, zij bepalen zelf wat hiervoor de meest efficiënte manier is. Als er managers zijn, hebben zij een dienende functie. Ze faciliteren medewerkers en coachen hen, zodat de medewerkers optimaal in hun kracht staan. Ruim baan dus voor de specialist om zijn of haar vak uit te oefenen. Niet gehinderd door een ouderwetse managementlaag, die meer informatie bezit dan de rest van de medewerkers. Kennisdelen is macht.

In een organogram ziet een moderne organisatie er bijvoorbeeld zo uit:

Alle teams en medewerkers zijn in de basis gelijkwaardig, er is een continue stroom van informatie-uitwisseling tussen de teams. Expertise en vakmanschap worden gedeeld en gewaardeerd. Overbodige managementlagen zijn geschrapt. Dit type organisaties is bijzonder flexibel en wendbaar, zij kunnen snel inspelen op nieuwe ontwikkelingen in de markt. De cultuur is sterk gericht op het maatschappelijke belang en het individuele belang van medewerkers. 'Wie zijn we, wat dragen we bij aan de wereld? Hoe kan ik mij als persoon ontwikkelen en toegevoegde waarde leveren?' Op basis van deze insteek bewegen medewerkers zich in de organisatie. Het is echter wel van groot belang dat de maatschappelijke missie helder en duidelijk is en blijft – voor iedereen, ook nieuwkomers. Als dat niet het geval is, zie je dat het potentieel van moderne organisaties verloren gaat.



BEVLOGENHEID EN BETROKKENHEID PER TYPE ORGANISATIE
in percentages



- bevlogen & betrokken
- bevlogen
- betrokken
- niet bevlogen en niet betrokken

Welk organisatietype is het beste?

Elk organisatietype zoals eerder beschreven heeft sterke punten en tegelijk aandachtspunten. Simpelweg zeggen dat een bepaalde organisatievorm niet goed is of niet werkt, is te kort door de bocht. Het is juist de uitdaging om erachter te komen wat wél werkt binnen je organisatie en om het raamwerk van je organisatie hierop aan te laten sluiten.

Hoe kun je als organisatie transformeren? En nog belangrijker: waarom zou je dit eigenlijk willen? De belangrijkste reden: om duurzaam succesvol te blijven, is het belangrijk dat je als organisatie wendbaar bent. Een voorbeeld: stel dat er morgen een verandering in markt plaatsvindt, die de toegevoegde waarde van je organisatie in gevaar brengt. Stel dat je bijvoorbeeld van de ene op de andere dag voorbijgestreefd wordt door een start-up-innovatie, terwijl je dat niet aan hebt ziet komen. Bekende voorbeelden zijn: het effect van internetverkopen op de retailsector, het effect van Uber op de taxi-industrie en de invloed van Airbnb op de hotellerie.

Waren deze ontwikkelingen echt zó disruptief dat we ze niet zagen aankomen? Nee... Het gebruiksgemak van thuiswinkelen was al voorzien. Er bestond al langer onvrede over de dienstverlening van taxi's in Nederland. Online communities waren al jaren in ontwikkeling, op allerlei gebieden. Die ontwikkelingen zagen we allemaal wel aankomen, maar we zijn er onvoldoende mee bezig geweest. Grote, gevestigde namen in een branche hadden onvoldoende scherpte en snelheid om er succesvol op in te spelen. En daar zit de meerwaarde van een flexibele, wendbare organisatie. Compacte teams die zelf verantwoordelijkheid dragen en snel kunnen schakelen, hebben die kracht wél. Zij zijn in staat om te anticiperen op veranderingen en innovaties in de markt.

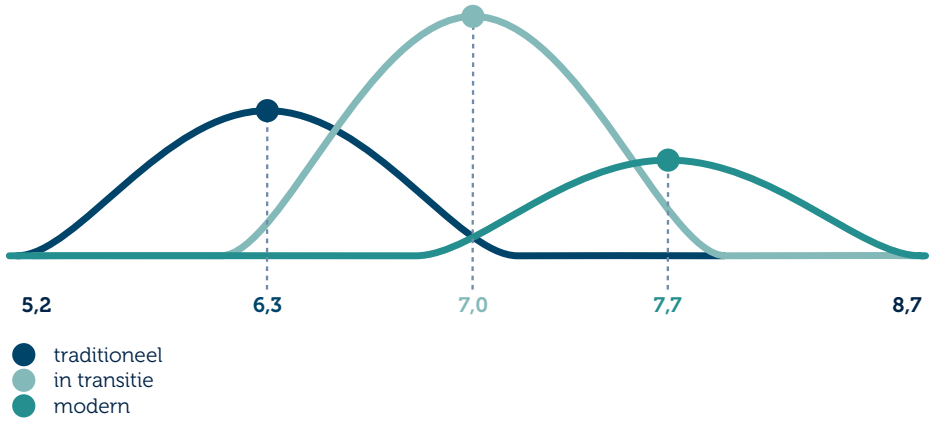
Er is niet één organisatiemodel dat het beste functioneert. Er zijn uitermate succesvolle traditionele organisaties, maar ook logge, weinig functionele varianten. En zo zijn er ook heel goede moderne organisaties, net als chaotische en minder succesvolle varianten. De beste organisatievorm, is degene die past bij de dienstverlening van je organisatie.
De structuur en cultuur van je organisatie zijn altijd maatwerk.

Organisatietypen in perspectief

Modern ingerichte organisaties zijn niet per definitie de heilige graal. En er is ook geen blauwdruk voor de perfecte moderne organisatie. Tegenwoordig lees je vaak dat zelfsturing noodzakelijk is voor een moderne organisatie. Zelfsturing is daarmee bijna een heilig huisje geworden. Terwijl dat zeker niet de enige modernisering is die een organisatie kan en moet willen ondergaan om wendbaar te worden en te blijven. Wat werkt binnen een bepaalde branche, voor een bepaald type product of een bepaalde medewerkerssamenstelling, is belangrijker dan het doorvoeren van een verandering om te veranderen. Uitgangspunt, welk type organisatie je ook bent, is om de behoefte van je klant en daarmee de maatschappij voorop te stellen. Om de ideeën van je medewerkers hierin mee te nemen. En je zo in te richten dat je met veranderingen in die behoeften flexibel om kunt gaan. Want doe je dat niet, dan zie je dat je slechter in staat bent om duurzaam succesvol te zijn. Of je nu een traditionele of een moderne organisatie bent.

Ook de cijfers tonen dit aan: moderne organisaties scores over het algemeen beter op de medewerkersbeleving dan de andere typen organisaties. Maar niet altijd. Er zijn zeker moderne organisaties die minder goed scoren, bijvoorbeeld door een gebrek aan duidelijkheid over de missie. Ook zijn er traditionele organisaties die het juist heel goed doen. Simpelweg omdat de structuur die ze hebben, volledig aansluit bij de behoeften van medewerkers en klanten. In deze uitgave belichten we daarom graag per type organisatie welke kansen er zijn. Kansen voor transformatie – groot maar ook klein – waar dat nodig of gewenst is.

GEMIDDELDE MEDEWERKERSBELEVING PER TYPE ORGANISATIE



Is jouw organisatie wendbaar genoeg om zichzelf aan te passen als dat nodig is? Of zit je organisatie gevangen in een vaste structuur, eenzelfde manier waarop al jaren gefunctioneerd wordt, terwijl die misschien niet meer toereikend is? In de volgende hoofdstukken gaan we hier dieper op in.

We houden hierbij de beleving van de medewerkers in elk type organisatie als leidraad. Eerst blikken we terug op de medewerkersbeleving van het jaar 2015. Dit bepaalt de uitgangspositie voor 2016.

- Hoe functioneren traditionele organisaties?
- Hoe zit dit precies bij organisaties in transitie?
- En wat is de stijl van moderne organisaties?

KORT SAMENGEVAT:

- Organisaties zijn ruwweg in te delen in drie typen. Traditionele organisaties, organisaties in transitie en moderne organisaties
- Het onderscheid in deze drie typen wordt bepaald door de organisatie-indeling; de richting van de informatiestromen en de samenstelling van de teams
- In traditionele organisaties is de cultuur vooral gericht op het organisatiebelang, naarmate organisaties moderner worden komt het maatschappelijke belang van de organisatie steeds meer in beeld, net zoals de individuele belangen van medewerkers
- Is jouw organisatie wendbaar genoeg om zich aan te passen als dat nodig is?

TEAMWORK
Business Corporation
DATA
01
03
04
05
07

EEN TERUGBLIK OP 2015

In dit hoofdstuk staan we stil bij de werkbeleving van medewerkers in 2015. Hoe is het huidige economische klimaat? Hoe ervaren medewerkers hun werk? Specifiek zoomen we in op de bevlogenheid, betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers.

Gestage groei economie

Volgens het Centraal Planbureau groeide de Nederlandse economie in 2015 voor het eerst sinds jaren weer. Er is sprake geweest van een gestaag, maar niet van een uitbundig herstel (groeipercentage van 1,7%). Tot 2014 was er sprake van economische krimp, dit wordt nu gecompenseerd.

De belangrijkste veroorzaker van deze economische groei is de huidige zwakke euro, die exporteurs heeft geholpen om hun handel weer op peil te brengen. Daarnaast hebben de lage inflatie en de lagere brandstofprijzen een impuls aan de binnenlandse bestedingen gegeven. De lonen zijn dit jaar beperkt gestegen, maar doordat de inflatie per saldo negatief was, is er toch sprake geweest van een verbetering van de koopkracht.

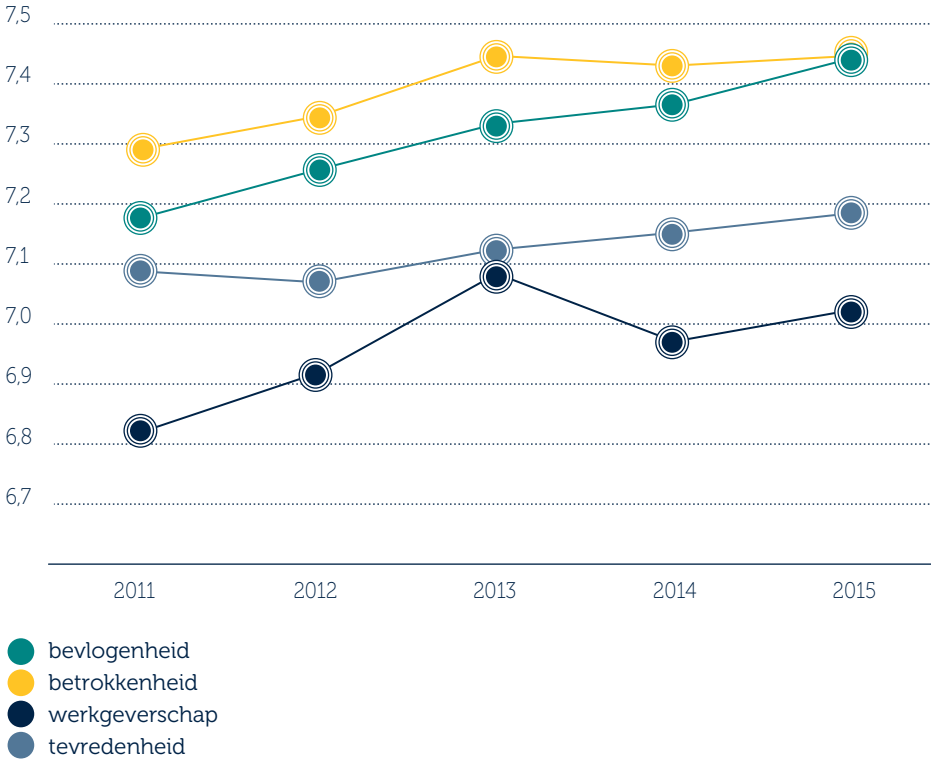
Consumenten zijn dus voorzichtig weer wat meer gaan uitgeven. De woningmarkt is in beweging gekomen. Een zwak punt van de Nederlandse economie blijft echter de arbeidsmarkt. Bij de Overheid en in de Zorg is er sprake van krimp van de werkgelegenheid. Het aantal uitzenduren groeit wel hard, maar bedrijven zijn nog huiverig om vast personeel aan te nemen. De werkgelegenheid en het arbeidsaanbod groeiden allebei wel, de werkeloosheid daalde licht naar 7% eind 2015.

Medewerkersbeleving

Wat betekenen deze economische ontwikkelingen voor medewerkers? Tot 2014 nam de recessie steeds serieuzere vormen aan. Hierna kwam de ommekeer en trad voorzichtig herstel op, dat in 2015 heeft doorgezet. De prognose voor 2016 is verdere groei.

Wat doet dit toekomstperspectief met de bevlogenheid, betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers en hun oordeel over het werkgeverschap van de organisatie? Dat is te zien in de onderstaande grafiek.

LANDELIJKE SCORES DOOR DE JAREN HEEN
voor bevlogenheid, betrokkenheid, werkgeverschap & tevredenheid

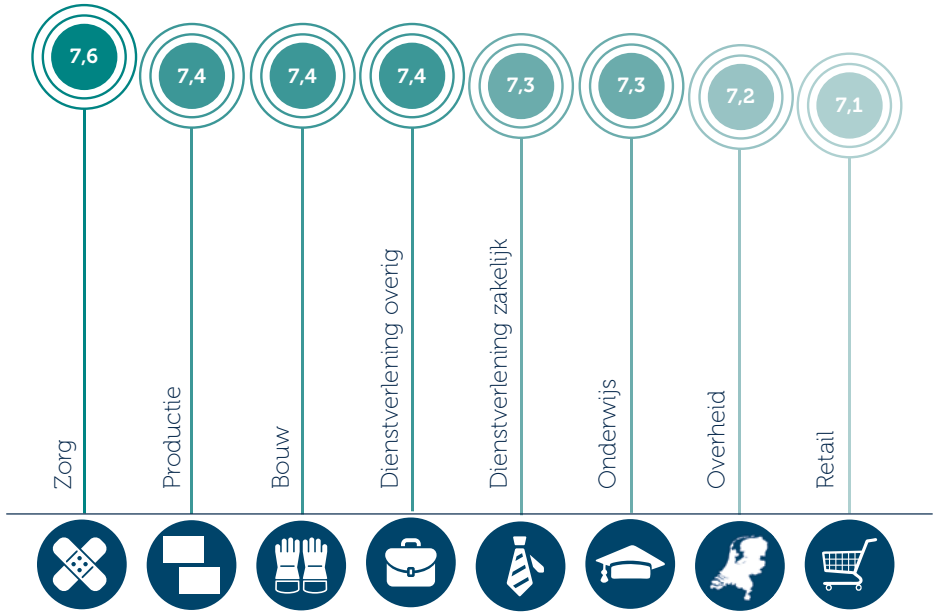


Scores op bevlogenheid, betrokkenheid, werkgeverschap en tevredenheid vanaf 2011

Lichte stijging op bevlogenheid

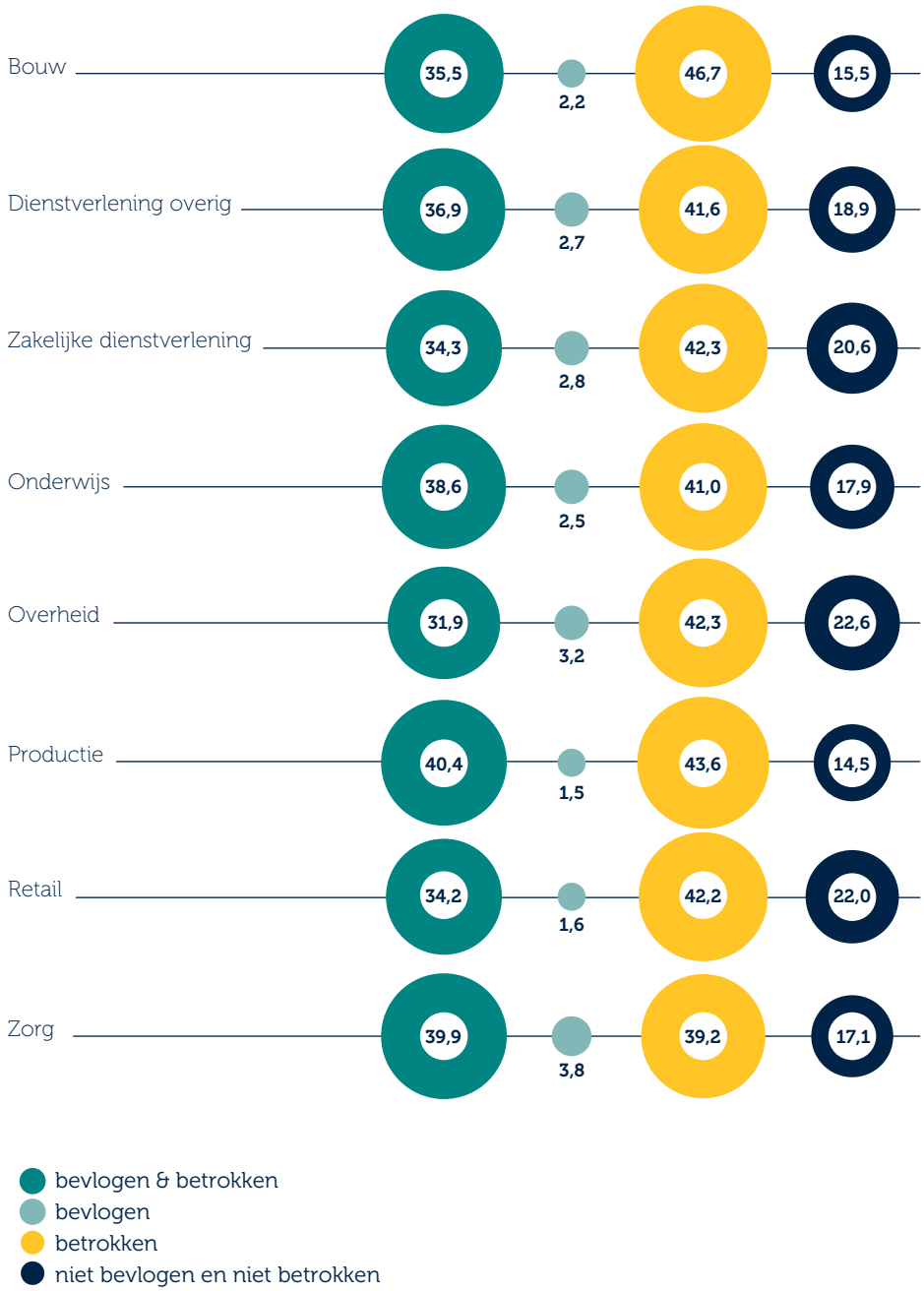
Het rapportcijfer op bevlogenheid is in Nederland in 2015 zeer licht gestegen ten opzichte van 2014, deze ligt in beide jaren op een 7,4 (in 2014 een 7,36 t.o.v. een 7,44 in 2015). Deze nette score laat zien dat medewerkers in Nederland hart hebben voor hun werk. Ze krijgen energie van hun werkzaamheden en zetten zich in om hun taken zo goed mogelijk uit te voeren. Kijken we naar de situatie per branche, dan zien we dat met name de Zorgsector hoog scoort op bevlogenheid (rapportcijfer 7,6). Hierna volgen de sectoren Overige Dienstverlening, Bouw en Productie (7,4) en dan het Onderwijs en Zakelijke Dienstverlening (7,3). De Overheid zit hier onder met een 7,2, En ook Retail scoort een ruime voldoende, een 7,1. De bevlogenheid van de Nederlandse medewerker is op een prima niveau. Externe economische omstandigheden hebben hier nauwelijks invloed op gehad.

BEVLOGENHEID PER BRANCHE



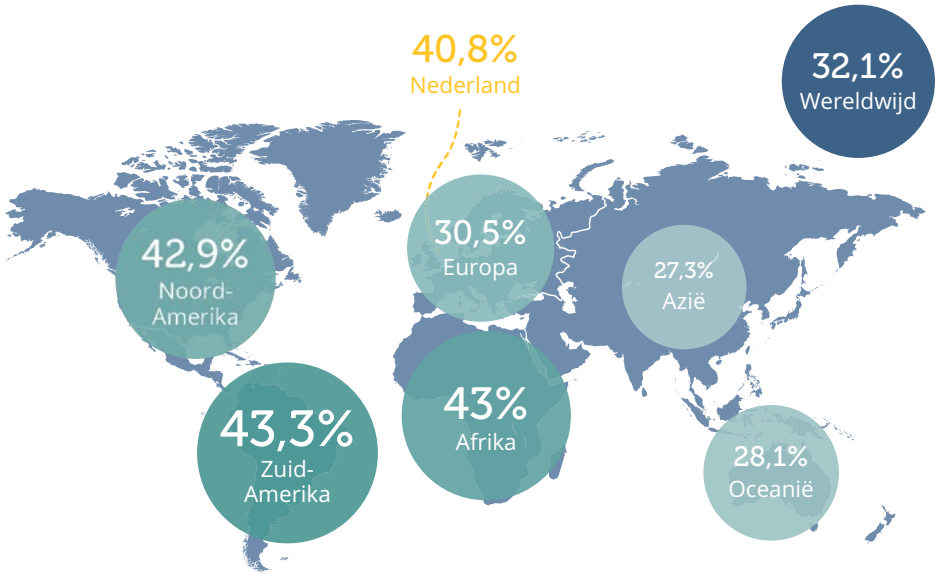
In de grafiek op de volgende pagina is een overzicht te zien van het percentage bevlogen en betrokken medewerkers per sector. Hier is te zien dat Zorg, Onderwijs en de Productie sector het hoogste percentage bevlogen en betrokken medewerkers hebben. Zij hebben zowel hart voor de zaak als voor hun werkzaamheden. De Overheid en de Retail sector hebben het hoogste percentage niet bevlogen en niet betrokken medewerkers aan boord.

BEVLOGENHEID & BETROKKENHEID
in percentages naar sector



Verschillen in bevlogenheid en betrokkenheid per sector

BEVLOGENHEID IN INTERNATIONAAL PERSPECTIEF
in percentages



Deze resultaten komen uit de Effectory 2016 Global Employee Engagement Index Survey. Het percentage bevlogen medewerkers is een optelsom van de categorieën 'bevlogen en betrokken' en 'bevlogen.'

Lichte stijging op betrokkenheid

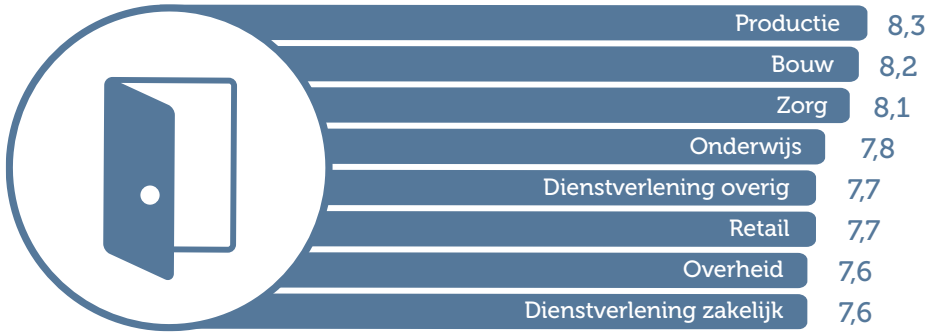
Net als de bevlogenheid is ook de betrokkenheid van medewerkers het afgelopen jaar licht gestegen. Betrokkenheid scoort netjes met een 7,4. Dat is mooi en bijzonder om te zien. Het zou best aannemelijk kunnen zijn dat medewerkers na jaren van 'veilig op hun plek blijven zitten' langzaam eens om zich heen gaan kijken naar nieuwe kansen en mogelijkheden. Betrokkenheid wil namelijk zeggen dat medewerkers hart hebben voor hun organisatie. Ze voelen zich verbonden met hun werkgever en vinden zichzelf bij de organisatie passen. Ze staan achter de gezamenlijke doelstellingen. En hoewel de werkgelegenheid nu in de meeste sectoren groeit, blijven medewerkers achter hun organisatie staan. Zelfs nog meer dan in 2014. Dit is bijzonder omdat het best aannemelijk zou zijn dat medewerkers na jaren van 'veilig op hun plek blijven zitten' langzaam eens om zich heen gaan kijken naar nieuwe kansen en mogelijkheden.

BETROKKENHEID PER BRANCHE

Het tegendeel is echter waar. We zien topscores op betrokkenheid in de sectoren Productie, Bouw en Onderwijs. Ook Zorg en de Overige Dienstverlening scoren met een 7,5 bovengemiddeld.

Retail (7,4) en Zakelijke dienstverlening (7,3) scoren net onder het landelijk gemiddelde. Hekkensluiter is de Overheid, hoewel de 7,0 die gescoord wordt nog steeds een ruime voldoende is.

VERLOOPBESTENDIGHEID PER BRANCHE



Kijken we naar de verloopbestendigheid binnen deze sectoren (het klimaat binnen de organisatie dat ervoor zorgt dat medewerkers willen blijven), dan zien we met name goede scores in de Productie- en Bouwsector (8,3 en 8,2).

Ook de Zorg scoort hoog (8,1), net zoals het Onderwijs (7,8) en de sectoren Overige Dienstverlening, Retail (7,7) en Overheid (7,6). Onderaan staat de Zakelijke dienstverlening, maar ook zij behalen met een 7,6 een hoge score op verloopbestendigheid.

Over het algemeen is bij een hoge verloopbestendigheid de daadwerkelijke vertrekintentie laag. We kunnen dan spreken van oprechte, intrinsieke betrokkenheid bij Nederlandse medewerkers. Het lijkt er in dit geval op dat iedereen die aan boord is gebleven bij zijn of haar organisatie een sterke verbondenheid ervaart.

Tevredenheid

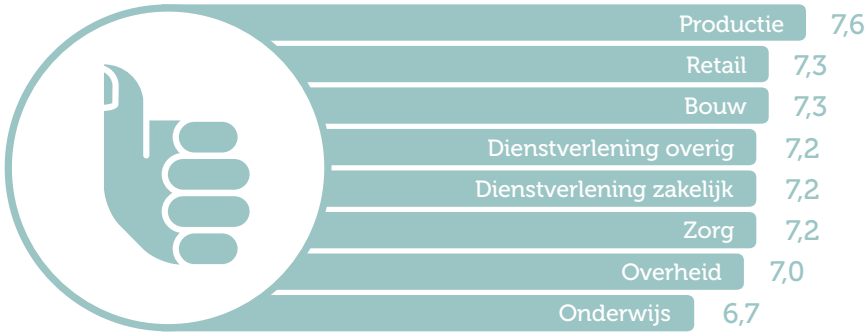
Tevredenheid is een hygiënefactor om aan te voldoen. Onder tevredenheid verstaan we een algemeen gevoel van welbevinden, van contentheid met bepaalde zaken. Dat geldt voor organisaties maar ook voor diensten of producten. Ben je niet blij met iets, dan kan dit een negatief effect hebben op hoe je in je werk of in de organisatie staat. Dit is belangrijk omdat het medewerkers in veel opzichten beïnvloedt: of ze met plezier naar het werk gaan, goed kunnen samenwerken met collega's, bevlogen en gemotiveerd zijn. Een beetje onvrede is niet erg, dit kan namelijk ook een drive zijn om verbeteringen door te voeren. Maar als onvrede een continu karakter krijgt, kan het gaan zweren.

Tevredenheid kan over veel gebieden gaan, zoals de werkomgeving, het contact met collega's, de inhoud van het werk, maar zeker ook de beloning. Het één heeft een grotere invloed op de inzet van medewerkers dan het andere, dat kan ook per individu verschillen. Als organisatie is het daarom belangrijk om vinger aan de pols te houden en te voorkomen dat een lagere tevredenheid een negatieve invloed heeft op de inzet van medewerkers.

Hoe is het gesteld met de tevredenheid van medewerkers? Prima, blijkt uit de 7,2 die gescoord wordt (7,1 in 2014). Met de economie groeit ook de tevredenheid van werkend Nederland licht mee. Over het algemeen liggen de scores van de verschillende sectoren dicht bij elkaar.

Productiemedewerkers zijn het meest tevreden, zij scoren een 7,6. Retail en Bouw volgen hierna met een 7,3. Dan volgen de sectoren Zorg en Dienstverlening (zowel zakelijk als overig) met een 7,2, met vlak daaronder de Overheid. Het Onderwijs scoort het laagste met een 6,7 gemiddeld.
De tevredenheid van Nederlandse medewerkers scoort dus voldoende en neemt zelfs iets toe.

TEVREDENHEID PER BRANCHE



Ontwikkelingen ten opzichte van vorig jaar

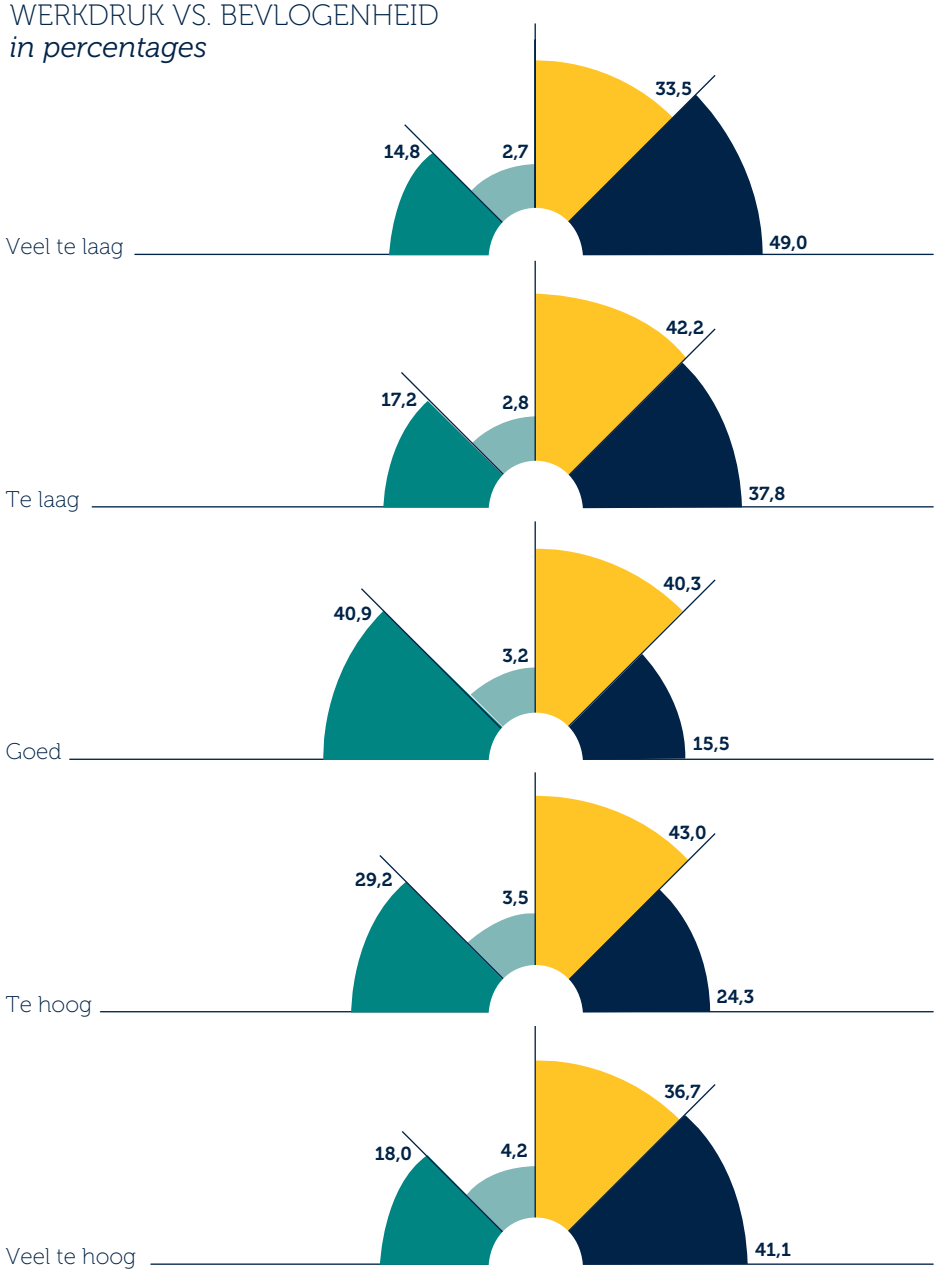
In 2014 gaven medewerkers aan dat zij vooral verbeterkansen voor hun organisatie zagen op het gebied van werkdruk, efficiëntie en leiderschap. Hoe zijn deze thema's in 2015 beoordeeld? Zijn er verschillen zichtbaar?

Werkdruk

De werkdruk in Nederland wordt over het algemeen beoordeeld als hoog en wordt ook steeds als iets hoger ervaren. Waar in 2013 en 2014 nog 63% van de Nederlandse medewerkers haar werkdruk als goed beoordeelde, zagen we in 2015 een lichte afname naar 62%. Dit percentage is sinds de crisis dalende (voor de crisis was het percentage gemiddeld 68%). Dit komt onder andere doordat organisaties in de crisis hebben moeten inkrimpen. Het werk wordt daardoor – al jarenlang - verzet met minder mensen. Tegelijk is er door de wijdverbreide automatisering ook minder van hetzelfde werk. Dat tempert de daling van de afgelopen drie jaar. Nu er weer een economische opleving is en de automatisering doorzet, zou de door medewerkers ervaren hoge werkdruk de komende jaren weer iets kunnen afnemen.

Dat werkdruk effect heeft op de bevlogenheid van medewerkers, blijkt uit naaststaande tabel. Het percentage bevlogen en betrokken medewerkers is het hoogste bij een werkdruk die als 'goed' ervaren wordt. Bij een hoge of te hoge werkdruk nemen bevlogenheid en betrokkenheid snel af. Een te lage werkdruk heeft precies hetzelfde effect. Bij een veel te lage werkdruk is het percentage niet bevlogen en betrokken medewerkers zelfs het allerhoogste. Weinig productief bezig zijn heeft dus een negatief effect op hoe je in je werk en in de organisatie staat. Een gezonde werkdruk, niet te hoog en niet te laag, blijkt opnieuw essentieel voor de mate van bevlogenheid en betrokkenheid.

WERKDRUK VS. BEVLOGENHEID
in percentages



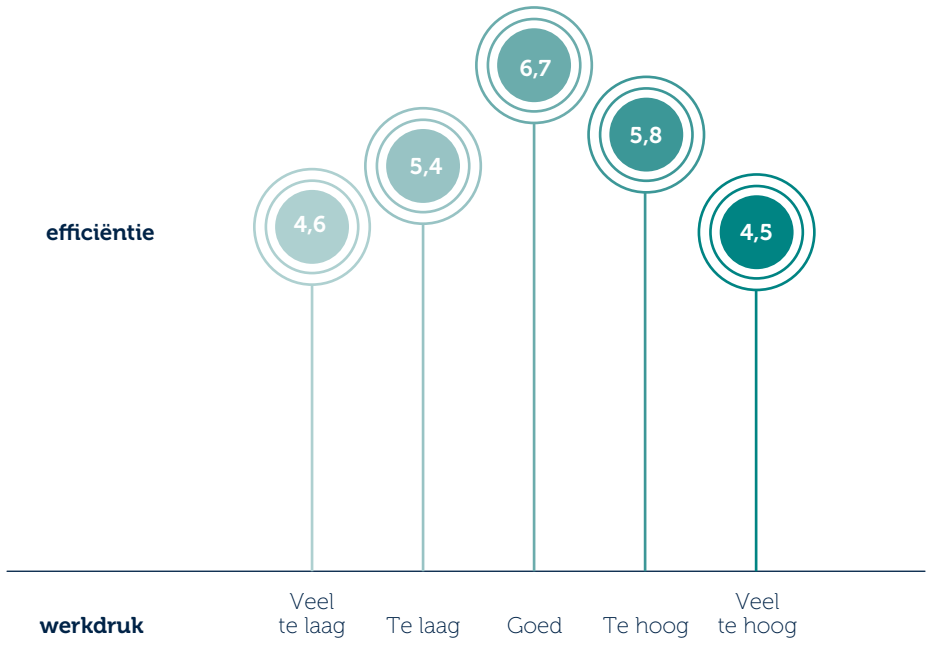
Efficiëntie

Een hoge werkdruk komt ook de efficiëntie niet ten goede, zo bleek uit de cijfers van vorig jaar. Bij een veel te hoge werkdruk daalde de efficiëntie in 2014 naar een diepe onvoldoende, een 4,7. Bij een goede, prettige werkdruk scoorde efficiëntie een 6,8. In 2015 zien we eenzelfde beeld, zoals blijkt uit de onderstaande grafiek. Het effect van werkdruk op efficiëntie is groot. Een veel te lage of veel te hoge werkdruk zorgt voor een diepe onvoldoende op het thema efficiëntie (score rond de 4,5). Bij een goede werkdruk is de score op efficiëntie opnieuw een 6,7.

Inspirerend leiderschap

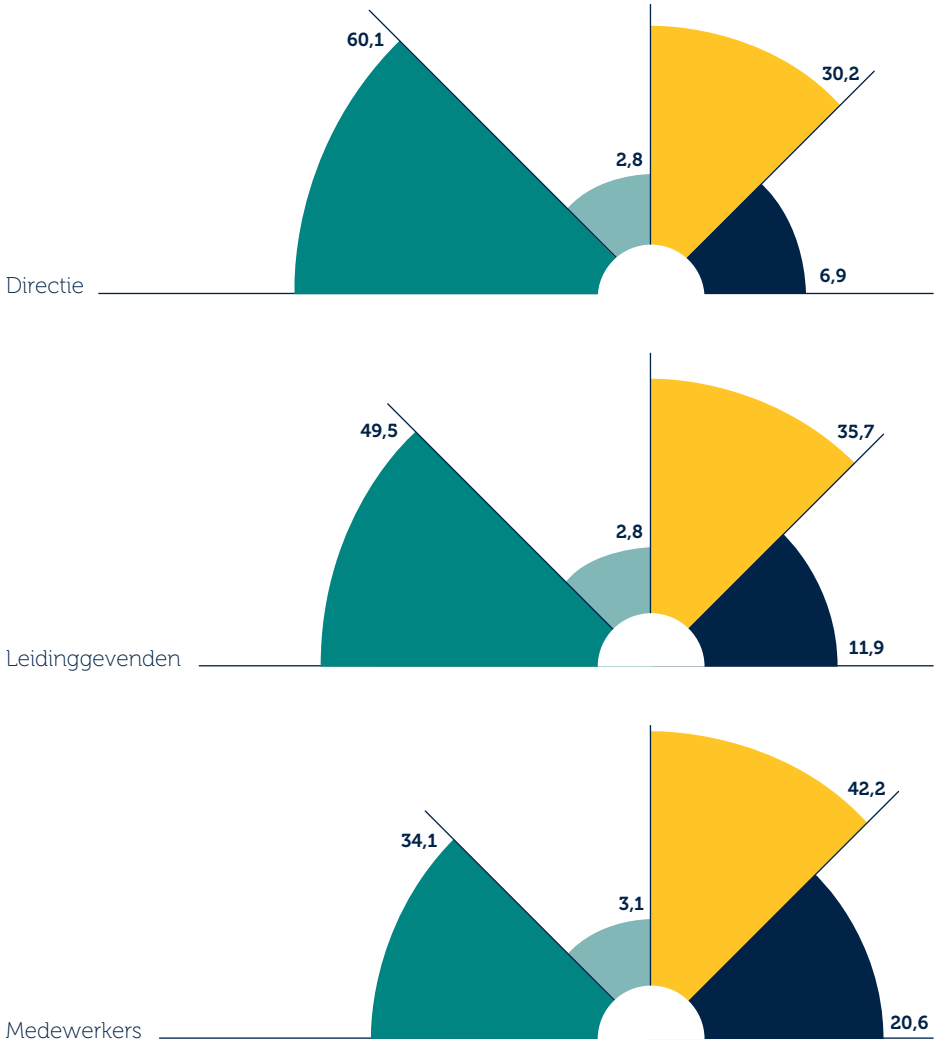
En wat is de invloed van leiderschap in 2015? Vorig jaar zagen we dat medewerkers die de stelling 'De directie weet wat er speelt op de werkvloer' negatief tot neutraal beoordeelden, gemiddeld een 6,7 scoren op betrokkenheid bij hun organisatie. Medewerkers die de stelling positief beoordeelden scoorden gemiddeld een 8,4. Eenzelfde link is zichtbaar bij bevlogenheid (6,1 versus 7,3), tevredenheid (6,9 versus 8,2) en beoordeling van de organisatie als geheel (6,3 versus 7,8). In organisaties waar de leiding positief beoordeeld werd, scoorden de medewerkers op alle gebieden hoger.

WERKDRUK VS. EFFICIËNTIE



Het effect van werkdruk perceptie op efficiëntie

LEIDINGGEVENDEN VS. MEDEWERKERS
bevlogenheid en betrokkenheid in percentages



- bevlogen & betrokken
- bevlogen
- betrokken
- niet bevlogen en niet betrokken

Verschillen in bevlogenheid tussen directie, leidinggevenden en medewerkers

KORT SAMENGEVAT:

- In 2015 groeide de economie voor het eerst sinds jaren weer. De prognose voor 2016 is dat deze groei doorzet.
- De mate van bevlogenheid – hart hebben voor je werk - is licht gestegen. Betrokkenheid – hart hebben voor je organisatie - is ook iets gestegen.
- De werkdruk is iets verhoogd ten opzichte van vorig jaar. De mate van efficiëntie wordt hier rechtstreeks door beïnvloed. Leiderschap heeft opnieuw invloed op de bevlogenheid en betrokkenheid van medewerkers.
- Hoe is de beleving van medewerkers in traditionele organisaties, organisaties in transitie en moderne organisaties? En waar ligt het verborgen potentieel binnen elk type organisatie? In de volgende hoofdstukken gaan we hier dieper op in.

“OM DE CLIËNT CENTRAAL TE STELLEN, MOETEN ONZE MEDEWERKERS EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN.”

JP VAN DEN BENT AAN HET WOORD

Inmiddels krijgt Ruud Klarenbeek, bestuurder bij JP van den Bent zo'n 100 organisaties over de vloer die het kunstje bij hem willen afkijken. Wat doet hij nou zo bijzonder? "Eigenlijk is het niets meer dan gewoon logisch nadenken. En dat kan iedereen."

"De meeste bedrijven zeggen dat ze de klant centraal stellen. Maar dat is niet zo. Er wordt heel veel gewerkt vanuit de gedachte: dit zijn de producten die wij aanbieden, in welk hokje pas jij? Maar dat werkt niet, het ontmenselijkt. Wij stellen de klant wél helemaal centraal. We vragen klanten – mensen met een beperking in ons geval – wat zíj aan begeleiding nodig hebben om fijn te kunnen leven. En dat regelen we dan, honderd procent maatwerk. In plaats van het algemeen geldende aanboddenken."

"Om de cliënt centraal te stellen, moeten onze medewerkers helemaal hun eigen verantwoordelijkheid nemen vanuit eigenaarschap. Zij beslissen. Over alles. Mag ik een voorbeeld geven? Stel dat jij ongemakkelijk zit, dan komt er een arbodeskundige die adviseert over een nieuwe bureaustoel. De manager en directeur moeten akkoord geven en de afdeling inkoop gaat zoeken. In de praktijk ben je zo een half jaar verder. Hier zeggen we: ga maar naar de winkel om een nieuwe stoel uit te zoeken. Thuis kunnen mensen toch ook een verantwoorde afweging maken? Waarom op hun werk niet?"

"Ook de financiën leggen we helemaal bij de medewerkers neer. Waarom is dat gek? Mensen regelen hun eigen huishouden toch ook met gezond verstand: er gaat niet meer geld uit dan er in komt. Om deze reden is het ook logisch dat we het organogram hebben omgedraaid: staf en directie faciliteren de zorgmedewerkers, niet andersom. De medewerker moet zijn volle verantwoordelijkheid kunnen nemen om de klant centraal te stellen, en wij maken dat alleen maar mogelijk."

"We hebben ook bijna geen protocollen meer. Nogal wat richtlijnen zijn helemaal dichtgetimmerd met Gij Zult-taal, waardoor mensen geen eigen verantwoordelijkheid meer hoeven nemen. Bij ons kijken we naar de intentie van richtlijnen, en daar gaan we mee aan de slag. Enige tijd geleden kwam er een jongen in het nieuws die al drie jaar vastgeketend aan een muur zat. Iedereen had alle protocollen gevolgd, maar dit is toch een draak van een oplossing? Ik wil dat mijn personeel zélf nadenkt, in plaats van alle protocollen correct volgt."

"Ik vraag managers om leiding te geven terwijl ze op hun handen zitten. De neiging is om alles op te gaan lossen, maar vaak is dat helemaal niet nodig. Mensen kijken ook vaak naar mij bij een probleem, en dan vraag ik: 'Wat vind je zelf?' Vaak is dat een prima oplossing. Natuurlijk grijp ik heus wel eens in, maar veel vaker hoef ik alleen maar te ondersteunen."

“Wie de baas is, mag het zeggen”

TRADITIONELE ORGANISATIES

In dit hoofdstuk staan we stil bij traditionele organisaties. Hoe functioneren zij? Wat zijn voor- en nadelen van een traditionele structuur? Hoe staan medewerkers in de organisatie?

De meest zuivere vorm van top-down denken vinden we bij F.W. Taylor, een wetenschapper die in de negentiende eeuw zijn 'principles of scientific management' introduceerde. Hij baseerde zijn ideeën op de industrieën van die tijd. Hij pleitte voor een aanpak waarbij handelingen van fabrieksarbeiders door hun leidinggevenden tot in de puntjes voorgeschreven en gemeten werden. Zo kon de meest optimale werksituatie bepaald worden. Deze 'best practice' werd vervolgens als standaard gebruikt voor alle medewerkers. Zelf nadenken was uit den boze, hier zorgden de leidinggevenden voor, zodat de arbeiders zich enkel hoefden te focussen op productie.

Traditionele organisaties anno 2016 werken natuurlijk niet meer in deze extreme vorm. Medewerkers zijn niet strikt gescheiden van managers en er is ruimte voor onderling overleg. Maar, met een top-down structuur functioneren zij nog steeds op een hiërarchische manier. De positie van een medewerker in de organisatie bepaalt de mate waarin hij of zij rechtsreeks toegang tot informatie heeft. Voorbeelden van traditionele organisaties vandaag de dag zijn bijvoorbeeld het leger, zware industrieën (zoals de auto industrie) en sommige overheidsinstellingen.

Taylor's 4 principles of scientific management

1. Baseer werkwijzen op metingen en een wetenschappelijke studie van de taken.
2. Selecteer en train de meest geschikte medewerker voor een taak. Medewerkers regelen dit niet onderling.
3. Het management houdt toezicht en geeft gedetailleerde instructies.
4. Voor een optimale productiviteit is er een strikte scheiding tussen managers en medewerkers.

De organisatiestructuur is duidelijk

Iedereen weet wie hij/zij moet aansturen of door wie hij/zij wordt aangestuurd

Verantwoordelijkheden zijn helder vastgelegd

Er kunnen koninkrijkjes ontstaan van afdelingen

De organisatie kan niet snel schakelen

Er zijn eerder misverstanden, omdat informatie via lagen doorgegeven wordt

De organisatiestructuur biedt nauwelijks ruimte om ideeën van medewerkers te benutten

Sterke en aandachtspunten traditionele organisaties

Achtergrondinformatie

Werken medewerkers gemiddeld genomen langdurig bij traditionele organisaties? Zijn er verschillen zichtbaar in lengte dienstverband, wanneer we een vergelijking maken met organisaties in transitie en moderne organisaties?

Uit de cijfers blijkt dat dit inderdaad het geval is. Bij traditionele organisaties is het percentage medewerkers met kortere dienstverbanden (minder dan 1 jaar tot 5 jaar) relatief klein. Langere dienstverbanden (6 jaar tot meer dan 20 jaar) komen juist vaker voor. De medewerkerspopulatie in traditionele organisaties lijkt dus minder vaak te vernieuwen. Tegelijk hebben organisaties die korter geleden zijn opgericht, iets vaker een modernere structuur, maar dus per definitie ook een populatie met (nu nog) kortere dienstverbanden.

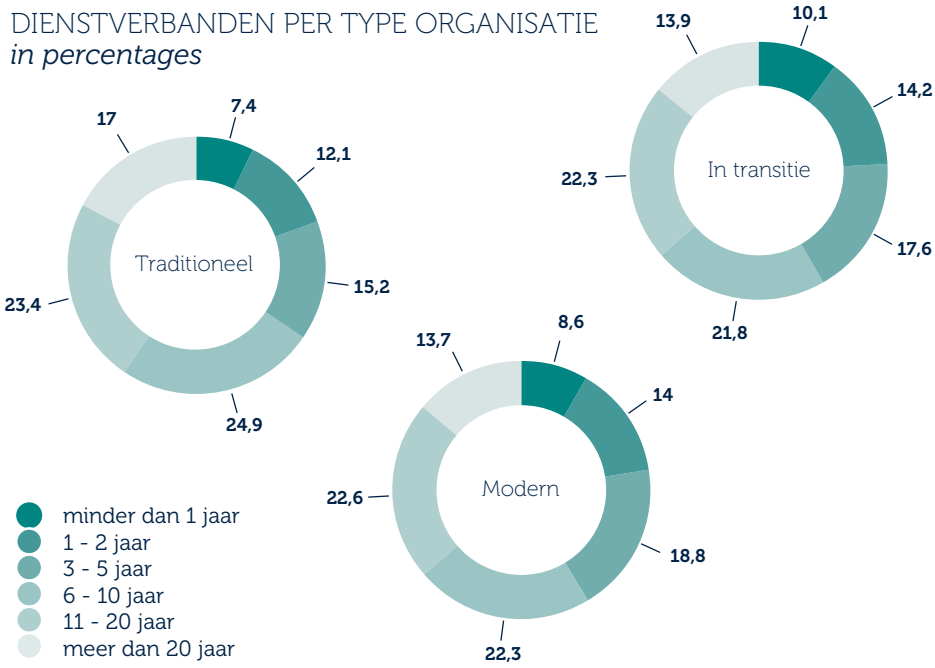
Rolduidelijkheid

Weten medewerkers wat ze moeten doen, hoe ze dat moeten doen en wat prioriteit heeft?

KANS

Uit onze onderzoeken blijkt dat medewerkers in traditioneel ingerichte organisaties het grotere plaatje missen. Wat is het organisatiedoel? En op welke wijze draagt mijn werk hieraan bij? Waarom doe ik het werk dat ik doe en hoe kan ik dit dan het beste doen? Essentiële informatie voor medewerkers om de juiste richting aan hun werk te geven. In een gelaagde organisatie kan dit soort kennis vervagen of zelfs verdwijnen naarmate de werkvloer bereikt wordt.

Medewerkers beoordelen de mate waarin leidinggevenden hen op de hoogte houden van wat er speelt in de organisatie momenteel met een 5,9. En ook de stelling 'Ik vind dat het management de strategie en het beleid goed communiceert in de organisatie' scoort een 5,3. Belangrijk dus om communicatie over het organisatiedoel extra aandacht te geven en regelmatig te bespreken!



Verschillen in medewerkerspopulatie per type organisatie

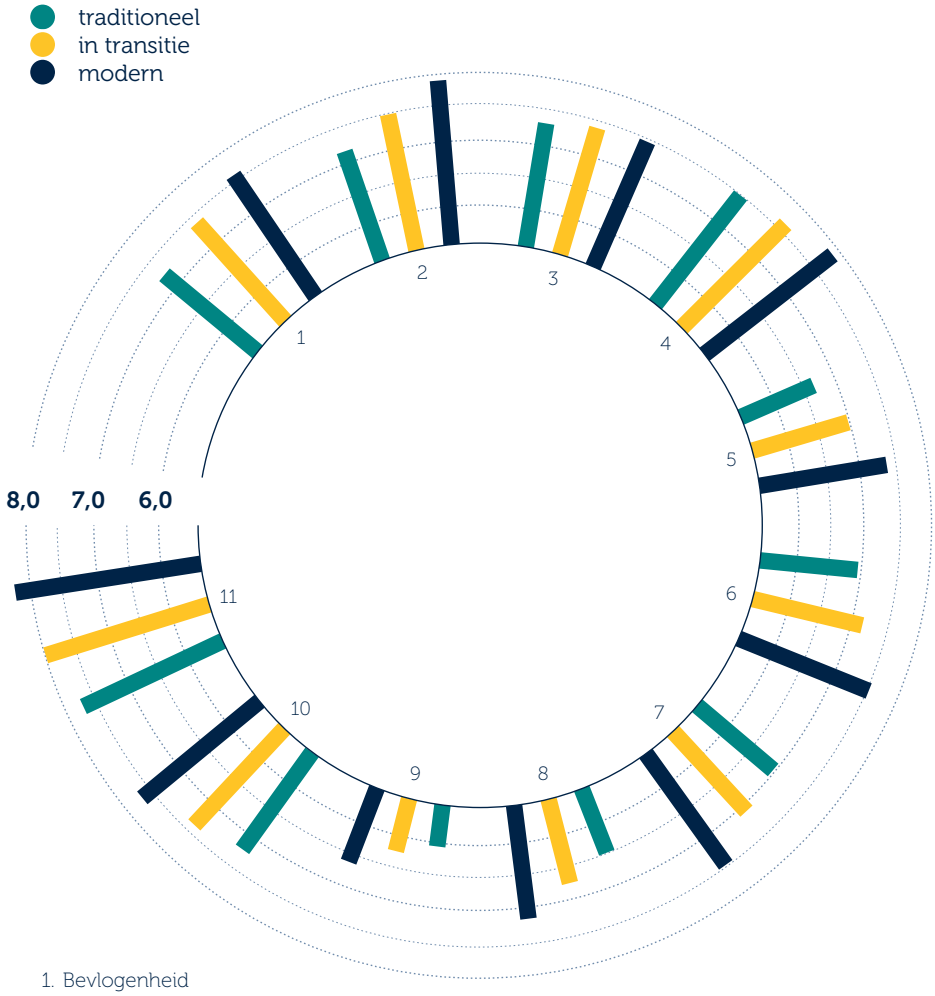
Oftewel: is hun rol duidelijk, is er sprake van rolduidelijkheid? Niets is zo belangrijk voor een medewerker als weten wat er van hem of haar verwacht wordt. Als dit niet het geval is, komen efficiëntie en kwaliteit in gevaar. Een medewerker kan keihard aan het werk zijn, maar toch niet presteren als niet duidelijk is wat er van hem of haar verwacht wordt. Dit levert frustraties op, zowel aan de kant van de medewerker als aan de kant van de organisatie. Medewerkers willen hun energie liever besteden aan de inhoud van hun taken, dan aan het uitzoeken van wat hun taken precies zijn en hoe deze uitgevoerd moeten worden. Rolduidelijkheid scoort binnen traditionele organisaties een 6,4, acht tienden lager dan de 7,2 die moderne organisaties scoren. Hoe kan dit, terwijl de verantwoordelijkheden per organisatielaag in traditionele organisaties juist nauwkeurig zijn vastgelegd?

> Rolduidelijkheid scoort binnen traditionele organisaties een 6,4, terwijl dit in modern ingerichte organisaties een 7,2 scoort. Hoe kan dit, terwijl verantwoordelijkheden juist in hiërarchische organisaties zo strikt zijn vastgelegd?

De beleving van medewerkers

Hoe is het voor medewerkers om in een traditionele organisatie te werken? Effectory heeft dit onderzocht door in 2015 medewerkersonderzoek uit te voeren bij 538 organisaties.

MEDEWERKERSBELEVING
per type organisatie



1. Bevlogenheid
2. Betrokkenheid
3. Vitaliteit
4. Veranderingsbereidheid
5. Werkgeverschap
6. Tevredenheid
7. Leiderschap
8. Rolduidelijkheid
9. Efficiëntie
10. Klantgerichtheid
11. Verloopbestendigheid

Verschillen in medewerkingsbeleving op diverse thema's per organisatietype

De mate waarin medewerkers verschillende aspecten van hun werk beoordeeld hebben, drukken we hierbij uit in een rapportcijfer van 1 tot 10. De scores van medewerkers in traditionele organisaties zijn afgezet tegen de scores van medewerkers in organisaties in transitie en in moderne organisaties. Dit levert het overzicht op zoals op de linkerpagina pagina te zien is.

Over de gehele linie zien we dat medewerkers in traditionele organisaties de laagste scores behalen. Organisaties in transitie scoren iets hoger, terwijl moderne organisaties aan kop gaan.
Er zijn opvallende verschillen zichtbaar op het gebied van rolduidelijkheid, betrokkenheid en efficiëntie. Hier gaan we dieper op in.

Een voorbeeld uit de praktijk

"Ik vraag mijn medewerkers regelmatig om kritisch te kijken naar onduidelijkheden of demotiverende onderdelen binnen hun takenpakket. We praten hierover tijdens evaluaties en kijken wat we kunnen verbeteren. Niet alles is beïnvloedbaar. Vaak helpt het al enorm als we bespreken waarom bepaalde taken belangrijk zijn. Wat willen we ermee bereiken? Kunnen we dat niet onder woorden brengen? Dan is het tijd voor verandering."

Betrokkenheid

Betrokken medewerkers hebben hart voor hun organisatie. Ze voelen zich verbonden met hun organisatie en vinden zichzelf bij de organisatie passen. Ze staan achter de doelstellingen. Betrokkenheid scoort een 7,1 in traditionele organisaties. Een prima rapportcijfer, maar lager dan de 7,5 en 8,0 die organisaties in transitie en moderne organisaties scoren. Is dit te verklaren?

Hier is de zichtbaarheid van de leiding ontzettend belangrijk. In hiërarchische organisaties is de afstand tussen de directie en de medewerker vrij groot. Veel directieleden onderschatten het belang van direct contact met hun medewerkers. Ze laten zich leiden door cijfers.

Het stimuleren van medewerkers hebben ze gedelegeerd. Met een onzichtbare directie aan het roer, maakt het medewerkers minder uit voor welk bedrijf ze werken. De betrokkenheid daalt en de organisatie wordt makkelijker inwisselbaar.

In traditionele organisaties is de afstand tussen de directie en de medewerker groot. Directieleden die zichtbaar zijn op de werkvloer, meewerken en aanspreekbaar zijn, maken zichzelf onsterfelijk in hun organisatie. De betrokkenheid van de medewerkers schiet dan omhoog!

KANS

Directeuren die zelf echter vaak aanwezig zijn op de werkvloer, interesse tonen en af en toe zichtbaar meewerken, blijken een bijzonder positief effect te hebben op de betrokkenheid van de medewerkers.

In organisaties waar de directie positief beoordeeld wordt, scoren medewerkers hoger op bevlogenheid en betrokkenheid (zie ook de grafiek op pagina 63). Het is dus van groot belang dat een organisatie een inspirerende directie heeft die - waar ze ook rondloopt - uitdraagt en uitstraalt waar de organisatie voor staat. Dat betekent dat voorbeeldgedrag wordt getoond en de directie toegankelijk is.

Efficiëntie

De efficiëntie van medewerkers is binnen traditionele organisaties ook wat lager. De behaalde score hiervoor is een 6,1, versus een 6,3 en een 6,7. De meest genoemde reden hiervoor is het gemis aan eigen invulling en verantwoordelijkheid. Medewerkers hebben vaak slimme, goede ideeën om het werk op de meest efficiënte manier uit te voeren. Als we er maar open voor staan en er naar vragen!

Opvallend genoeg weten we vandaag de dag dat er, in tegenstelling tot wat Taylor's principes veronderstelden, een positieve relatie is tussen uitdaging en efficiëntie. Uitgedaagde medewerkers zijn gedreven en verzetten meer werk. Meedenken is dus niet alleen prettig voor de medewerker, dit levert tegelijkertijd een positieve bijdrage aan het organisatieresultaat.

KANS

In traditionele organisaties is de ruimte om ideeën te delen vaak wat beperkter omdat er meer hiërarchie is en er meer procedures en protocollen zijn. En dat zien we terug in de score op efficiëntie. De stelling 'Binnen onze organisatie wordt efficiënt gewerkt' scoort net een voldoende, een 5,9. Medewerkers bewust betrekken bij beslissingen en de invulling van het werk, biedt een belangrijke kans voor traditionele organisaties om zichzelf te verbeteren.

Ook opvallend: als we kijken naar de inhoud van de onderzoeken die we doen bij de drie typen organisaties, zien we dat bij traditionele organisaties de behoefte om binnen het onderzoek aandacht te besteden aan innovatie en onderwerpen als feedback en openstaan voor suggesties veel lager ligt. Deze onderwerpen worden relatief gezien veel minder bevraagd. Bij organisaties in transitie en meer moderne organisaties zien we juist dat dit kernonderdelen zijn en belangrijke inzichten opleveren. Ook dat is dus een kans: om een al bestaand middel in te zetten voor meer sociale innovatie met je medewerkers.

KORT SAMENGEVAT:

- In traditionele organisaties beslist de baas, op basis van zijn of haar functie (aangewezen leiderschap). Medewerkers worden via het lijnmanagement geïnformeerd. Dit maakt de organisatie heel gestructureerd maar ook log en traag.
- De werkbeleving van medewerkers in traditionele organisaties scoort op alle fronten wat lager dan gemiddeld.
- Op het gebied van rolduidelijkheid, betrokkenheid en efficiëntie zijn opvallende resultaten zichtbaar.
    - Rolduidelijkheid kan verbeterd worden door de doelstellingen van de organisatie duidelijk te communiceren. Wat is het grote plaatje, de stip aan de horizon waar naartoe gewerkt wordt?
    - Betrokkenheid kan verbeterd worden door een zichtbare, geïnteresseerde directie, die een voorbeeldfunctie vervult en verbondenheid creëert.
    - Efficiëntie kan verbeterd worden door medewerkers de ruimte te geven hun ideeën te geven. Hoe kan het werk handiger en slimmer uitgevoerd worden?

“IK GELOOF NIET MEER IN MEZELF ALS MANAGER.”

Foto: Vincent Basler

WASKO KINDEROPVANG AAN HET WOORD

“Mensen worden gek van bureaucratie. Niet alleen van externe regels, maar ook van alle zelfbedachte kaders,” zegt Mieke van der Linden, directeur van Wasko Kinderopvang. Ze wil als bestuurder loslaten en vertrouwen, maar in de praktijk moet iedereen daar aan wennen.

“Je kunt je niet voorstellen aan wat voor regeltjes we hier allemaal moeten voldoen. Zo zijn we zijn van overheidswege verplicht om datumstickertjes te plakken op pakken melk die we aanbreken. Alsof de houdbaarheidsdatum niet genoeg is. Natuurlijk wil óók ik voorzichtig met onze kinderen omgaan, maar als we een omgeving creëren waarin mensen niet meer zelf hoeven na te denken, spannen we het paard achter de wagen. Thuis plak je toch ook geen stickertjes? Wat is er mis met gezond verstand? Maar zelf kunnen we er ook wat van. Als van de 240 medewerkers er eentje structureel te laat komt, was er de neiging om weer een optijd-protocol te maken. Terwijl ík denk: spreek gewoon die ene aan. Of een protocol innovatie. Alsof je via vastomlijnde stappen tot creativiteit komt.”

“Volgens mij zijn we – bij ons maar ook elders in Nederland - doorgeslagen met alle regels, formulieren en protocollen. Het werkt enorm kostenverhogend, biedt enkel schijnveiligheid, ontneemt werkplezier en ontslaat het gezond verstand en eigen verantwoordelijkheid.”

“Ik wil werken vanuit vertrouwen, verantwoordelijkheid en experiment. Toen ik verantwoordelijkheden lager in de organisatie legde, koos ik er bewust voor om dat niet op de oude manier te doen door de functieprofielen van teamleiders aan te passen, et cetera. We gingen gewoon samen op pad, en onderzochten bij welke balans we ons allebei prettig voelden. Natuurlijk kan het management alles bedenken en uitrollen... maar de tijd van top-down is onderhand wel een beetje voorbij, toch?”

“Voor iedereen is dit overigens eng. Voor mezelf geldt dat ik mezelf opnieuw moet uitvinden qua leiderschap. Dat is ook voor mij buiten m’n comfortzone, zeker als er niet direct fantastische resultaten te melden zijn. En voor personeel is het soms ook lastig. Weet je, we hebben mensen in Nederland decennialang zó lang uit hun kracht gehaald, dat ze er niet meteen weer terug in staan. We nodigen medewerkers regelmatig opnieuw uit om initiatief te nemen en voor zichzelf te gaan. Het gaat niet altijd direct vanzelf, het is een proces van lange adem. Sommigen vinden het heerlijk hoor, de vergrote speelruimte, maar niet iedereen kan meteen omgaan met die vrijheid.”

“Voor mij is het gewoon een kwestie van gezond verstand. Toen ik hier kwam was er net een enorm duur HR-systeem opgetuigd. Maar niemand kon goed met de techniek omgaan, en in het jaar ervoor had geen enkele medewerker een persoonlijk gesprek gehad. Wat is dat nou? Ik geloof niet meer zo in management, zeker niet op de oude manier. We moeten faciliteren, dienen, verbinden en inspireren. Daar ligt de toekomst.”

"Wie het weet, mag het zeggen"

ORGANISATIES IN TRANSITIE

In dit hoofdstuk staan we stil bij organisaties in transitie. Dit zijn bedrijven en instellingen in beweging, waarbij de traditionele structuur langzaam plaatsmaakt voor een meer moderne, eigentijdse opzet. Hoe functioneren zij en hoe staan hun medewerkers in de organisatie?

Organisaties in transitie zijn complexer te typeren dan traditionele organisaties. Dit komt omdat ze in ontwikkeling zijn, waarbij ook het ene organisatieonderdeel verder zal zijn in het veranderingsproces dan het andere onderdeel. Over het algemeen geldt echter dat ze naast een top-down inrichting ook een soort van bottom-up informatiestroom kennen, of dat deze op gang aan het komen is. Informatie-uitwisseling is een tweezijdig proces (in wording). Er wordt geprobeerd om minder hiërarchisch te organiseren. Bestaande command & control structuren worden voor een deel afgebroken, managementlagen zijn uitgedund. Ook het management zelf wordt steeds meer dienend en minder hiërarchisch. Managers faciliteren medewerkers en coachen hen om het beste uit zichzelf te halen. Verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie gelegd, meer bij de uitvoerende teams.

+

De organisatiestructuur is duidelijk

Iedereen weet wie hij/zij moet aansturen of door wie hij/zij wordt aangestuurd

Verantwoordelijkheden zijn helder vastgelegd

−

De communicatie verloopt trager

De organisatie is log en kan niet snel schakelen

Er zijn eerder misverstanden, omdat informatie via tussenpersonen doorgegeven wordt

Sterke en aandachtspunten organisaties in transitie

Wie is de zender?

Aan dit laatste punt besteden we graag wat extra aandacht. In een tweezijdig communicatieproces staat namelijk niet meer bij voorbaat vast wie de zender is. Opvallend genoeg is deze ontwikkeling in de hele samenleving zichtbaar.
De opkomst van internet en sociale media hebben ervoor gezorgd dat het in de maatschappij als geheel ook niet langer precies duidelijk is wie de 'zender' en wie de 'ontvanger' is. Traditionele autoriteiten (wetenschapper, bestuurder of arts) worden niet meer vanzelfsprekend erkend.
De informatie waarover zij beschikken is vrij toegankelijk geworden. In organisaties in transitie zien we dat de directie of het bestuur ook niet langer de enige zenders van informatie zijn. Medewerkers ontvangen zeker nog wel kennis van hen, maar geven ook informatie terug, in de vorm van ervaring die op de werkvloer opgedaan is.
Er wordt voorzichtig een start gemaakt met collectief denkvermogen (een vorm van sociale innovatie).

Zenders anno 2016

Vandaag de dag zijn de belangrijkste 'zenders' actieve voorlopers in sociale netwerken geworden. Heeft iemand veel volgers, is iemand verbonden met belangrijke 'spelers', doet iemand veel en zinvol mee in online conversaties? Dit bepaalt de mate waarin iemand als zender of autoriteit wordt beschouwd.

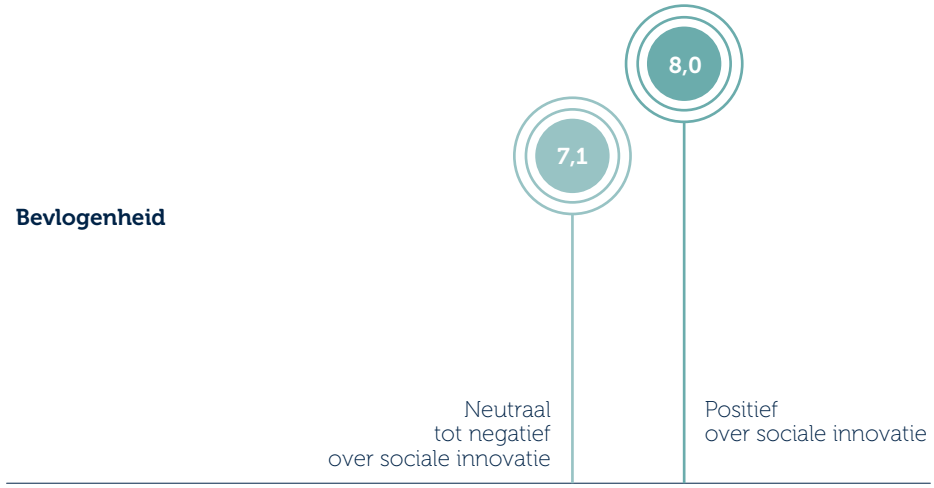
Wat is sociale innovatie?

De term sociale innovatie is geïntroduceerd om het onderscheid aan te geven ten opzichte van het traditionele begrip innovatie, waarmee meestal technologische vooruitgang wordt bedoeld. Ideeën over de toekomst van een organisatie komen traditioneel uit de bestuurskamer en worden doorvertaald naar de werkvloer, waar men er uiteindelijk mee aan de slag gaat. Dit werkt en is duidelijk. Alleen, het kan er ook voor zorgen dat medewerkers zich niet herkennen in de werkwijze van hun organisatie. Ze krijgen die opgelegd en draaien erin mee, maar voelen zich geen wezenlijk onderdeel en geen co-creator van die werkwijze. Sociale innovatie werkt precies andersom. Je maakt gebruik van het collectieve denkvermogen binnen je organisatie. Ideeën om slimmer en beter te werken worden doorgespeeld vanuit de werkvloer. Die ideeën worden besproken met het management en uiteindelijk met de directie.

De praktijk & sociale innovatie

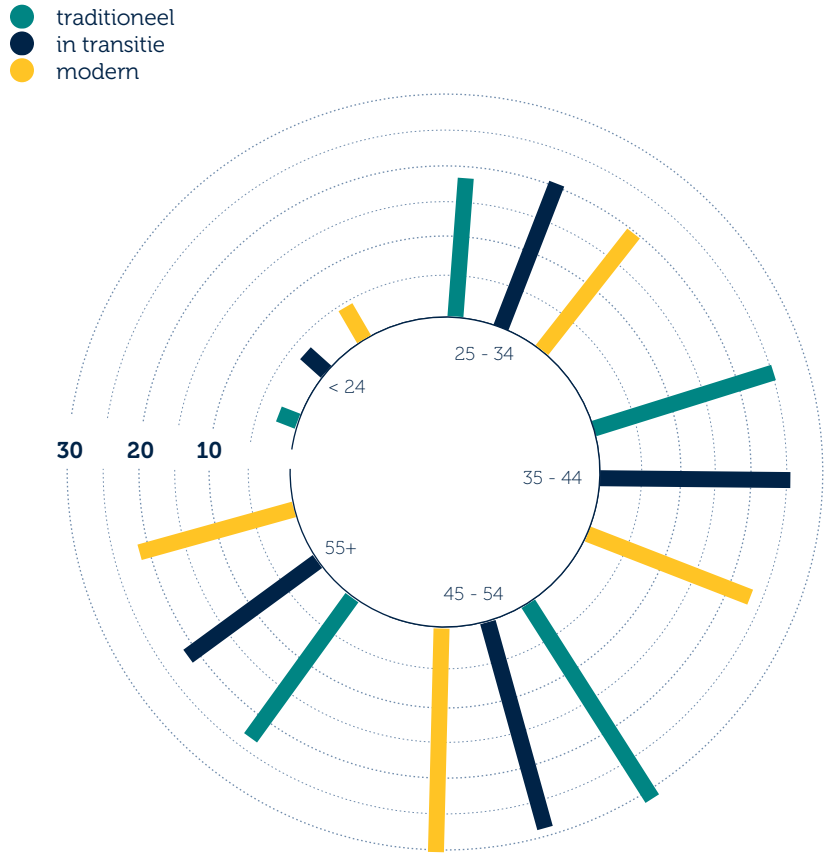
Er zijn veel voorbeelden van sociale innovatie voorhanden – groot en klein. Zo is er het voorbeeld van een grote ICT organisatie die moest bezuinigen op de leasecontracten. In plaats van dit centraal te regelen en van bovenaf beslissingen op te leggen, werd besloten om leaseautorijders uit te nodigen om erover na te denken hoe de kosten omlaag zouden kunnen, zonder dat de leaseautorijders hier al te veel last van hadden. Samen kwamen deze mensen tot creatieve ideeën. Het mooie bij-effect is dat de bevlogenheid van de medewerkers die mee mochten denken is toegenomen omdat ze serieus werden genomen. En dat de buy-in van leaseautorijders behoorlijk groot was, aangezien de veranderingen door collega's waren verzonnen. Ook zijn er voorbeelden in de Zakelijke dienstverlening waarbij medewerkers zelf mochten nadenken over de herinrichting van de werkomgeving en werkplekken. Om zo iets te creëren dat echt aansloot bij de eigen wensen. In alle gevallen zagen we een toename in bevlogenheid van medewerkers én een positief oordeel over de werkgever.

DE RELATIE TUSSEN SOCIALE INNOVATIE EN BEVLOGENHEID



Het effect van sociale innovatie op de bevlogenheid van medewerkers

LEEFTIJD MEDEWERKERS PER TYPE ORGANISATIE
in percentages



De medewerkerspopulatie van organisaties in transitie, ten opzichte van traditionele en moderne organisaties.

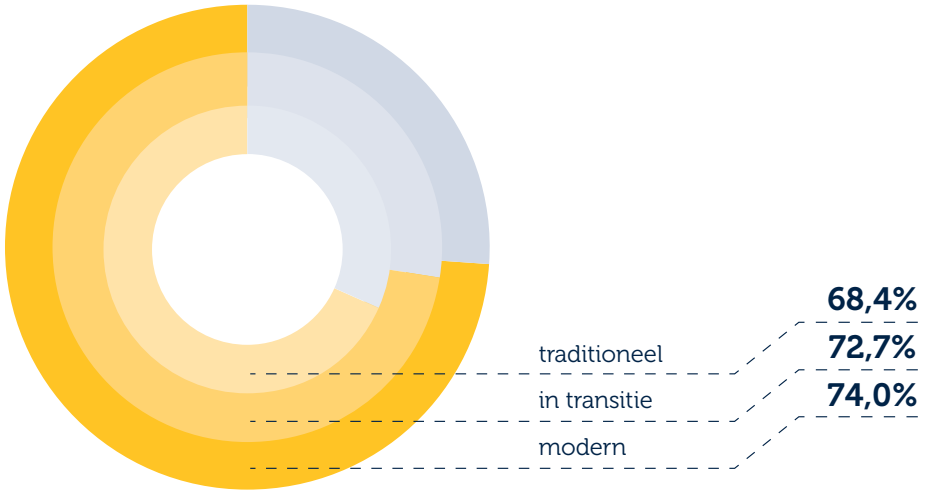
Achtergrondinformatie

In de lijn der verwachting hebben moderne organisaties de meeste jonge medewerkers (<24 jaar) en traditionele organisaties de minste. Organisaties in transities zitten hier precies tussen in. Organisaties in transities hebben echter de meeste medewerkers in de volgende twee leeftijdscategorieën, 25-34 jaar en 35-44 jaar. Zij beschikken dus absoluut over een relatief jonge populatie.
Het aantal 45-54 jarigen en 55+ers is in organisaties in transitie het laagste van alle drie de organisatietypen. Zijn er ook

verschillen zichtbaar in de responspercentages van alle drie de organisatietypen? Zoals gezegd starten organisaties in transitie geleidelijk met sociale innovatie; medewerkers krijgen dus meer inspraak. Modern medewerkersonderzoek is een vorm van sociale innovatie, waarin ruimte is voor ideeën en onderlinge feedback. Waarbij er echt gebruik wordt gemaakt van het collectieve denkvermogen binnen een organisatie. Zien we de ontwikkeling van traditionele naar moderne organisaties terug in de respons?

Jazeker, in traditionele organisaties nemen relatief de minste medewerkers deel aan het medewerkersonderzoek (68,4%). Het responspercentage stijgt in organisaties in transitie naar 72,7%. Het piekt echter in moderne organisaties, waar medewerkers meer gewend zijn aan het delen van hun ideeën. Het gemiddelde responspercentage is hier 74%.

RESPONS PER TYPE ORGANISATIE



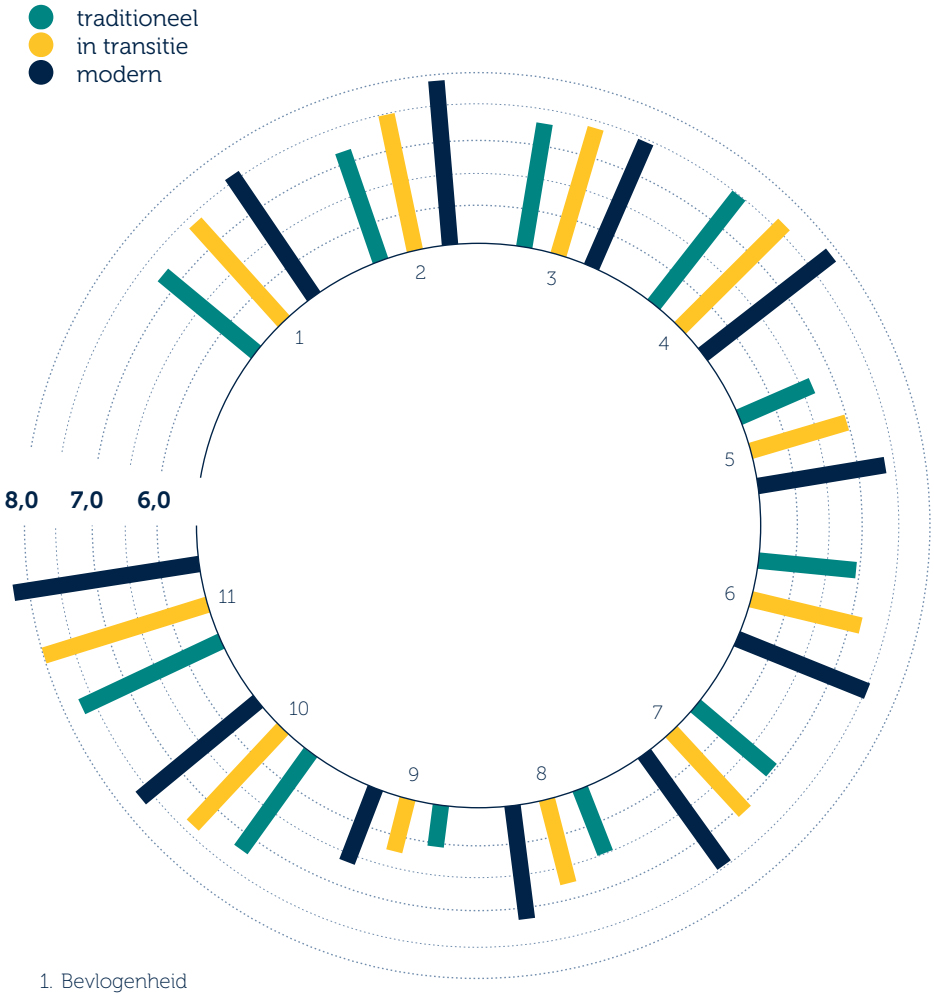
De gemiddelde respons per type organisatie

De beleving van medewerkers

Hoe is het voor medewerkers om in een organisatie in transitie te werken? De mate waarin medewerkers verschillende aspecten van hun werk beoordeeld hebben is weergegeven in de grafiek op de volgende pagina.

We zien dat organisaties in transitie het hoogste scoren op de thema's verloopbestendigheid (rapportcijfer 8,0) en veranderingsbereidheid (rapportcijfer 7,7). Deze twee onderwerpen lichten we nu uitgebreider toe.

MEDEWERKERSBELEVING
per type organisatie



1. Bevlogenheid
2. Betrokkenheid
3. Vitaliteit
4. Veranderingsbereidheid
5. Werkgeverschap
6. Tevredenheid
7. Leiderschap
8. Rolduidelijkheid
9. Efficiëntie
10. Klantgerichtheid
11. Verloopbestendigheid

Verschillen in medewerkersbeleving op diverse thema's per type organisatie

Behoud van talent

Zijn medewerkers van plan je organisatie snel te verlaten? Of heb je een klimaat geschept waarin talent graag wil blijven werken? Daar draait het simpel gezegd om, wanneer we kijken naar verloopbestendigheid. Is een organisatie in staat om talent te behouden? Organisaties in transitie scoren op dit punt goed met een 8,0. Waar komt deze hoge score vandaan? In onze onderzoeken zien wij keer op keer dat succesvolle organisaties in staat zijn om een glashelder antwoord te formuleren op vragen als: 'Wat zijn onze ambities?', 'Wat willen wij bereiken?', 'Naar welke stip aan de horizon werken wij samen toe'? Organisaties die zich ontwikkelen van traditioneel naar modern, zijn bezig met een groeiproces. Voor medewerkers is dit inspirerend, zij voelen de energie van een dergelijke positieve verandering. En het is mooi om deel uit te maken van een organisatie die zich ontwikkelt, waar toekomst in zit! Medewerkers willen binnenboord blijven en zijn benieuwd wat er nog komen gaat.

Dit werkt zelfs als een inktvlek: medewerkers zijn trots en zetten zich graag extra in. Zij verspreiden hun mening, bijvoorbeeld via social media of in privé-situaties, en zijn daarmee waardevolle ambassadeurs. Een organisatie krijgt zo ook een grotere aantrekkingskracht op nieuwe medewerkers en klanten.

Tekort aan met name jong talent

Jonge talenten aantrekken en behouden is een lastige opgave, blijkt uit de Global CEO Survey van PwC. Ruim 1.200 CEO's geven hierin aan dat de strijd om talent weer terug is. Tekort aan de juiste mensen met de juiste vaardigheden op de juiste plaats blijft een uitdaging. Van de CEO's geeft 66 procent aan te vrezen dat een tekort aan talent de groei van hun bedrijf zal beperken.

KANS

Hoewel de verloopbestendigheid van organisaties in transitie al erg goed is, zou deze wellicht nog verder verbeterd kunnen worden door heel expliciet te kijken naar de groeimogelijkheden voor talent binnen je organisatie. De stelling 'Binnen mijn organisatie heb ik de mogelijkheid om door te groeien' scoort namelijk nog steeds een onvoldoende, een 5,2. Het is heel mooi om onderdeel uit te maken van een organisatie die zich ontwikkelt, maar medewerkers willen in dat kader ook zelf de ruimte krijgen om door te groeien en persoonlijke ontwikkeling door te maken. Belangrijk dus om hier alert op te blijven!

Veranderingsbereidheid

Veranderingsbereidheid scoort hoog bij organisaties in transitie, een 7,7. Dit is natuurlijk van groot belang om de ontwikkeling die de organisatie doormaakt te laten slagen! De goede score is waarschijnlijk het gevolg van het positieve effect dat medewerkers ervaren wanneer hun organisatie hen meer los durft te laten en hen de ruimte geeft om hun eigen kracht te vinden.

Veranderingsbereidheid

Veranderingsbereidheid is de wil om mee te werken aan aanpassingen en veranderingen binnen bijvoorbeeld de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of team. Het wordt toegeschreven aan personen die zich positief opstellen ten opzichte van (aankomende) veranderingen.

KANS

Hoe we veranderingsbereidheid nog verder kunnen optimaliseren, kunnen we leren van de Beste Werkgevers van Nederland.

Bij de Beste Werkgevers vertellen directie en leidinggevenden een helder, concreet verhaal aan hun medewerkers. Verder hebben zij een faciliterende rol. Ze gaan er vanuit dat hun mensen zelf heel goed weten wat het beste is om te doen en beperken controles daarom tot een absoluut minimum. Alles is er op gericht om medewerkers in staat te stellen om hun vak goed uit te laten oefenen en zo ongeveer al het andere is daaraan ondergeschikt. Dit doen ze bijvoorbeeld door het in bescherming nemen van hun mensen tegen onnodige of onlogische regelgeving of protocollen. Of door mensen zelf eigenaar te maken van protocollen en deze aan te laten passen naar eigen inzicht van de medewerkers. Medewerkers beoordelen hun huidige regels en procedures met een 6,1, een krappe voldoende. Eigenaarschap van de regels en procedures kan hier verandering in brengen. Voor medewerkers is het motiverend om zo te werken. Zij kunnen echt hun expertise in de praktijk brengen! Dit stimuleert de bereidheid van medewerkers om mee te werken aan veranderingen en nieuwe ontwikkelingen.

KORT SAMENGEVAT:

- In organisaties in transitie is er ruimte voor tweerichtingsverkeer: medewerkers kunnen hun kennis vanuit de werkvloer doorspelen naar het management en de directie.
- De werkbeleving van medewerkers in organisaties in transitie scoort gemiddeld: tussen traditionele en moderne organisaties in.
- De hoogste scores zijn zichtbaar bij talentbehoud en veranderingsbereidheid.
- Het behoud van talent zou verbeterd kunnen worden door extra aandacht te besteden aan de vakmatige groeimogelijkheden voor medewerkers.
- Veranderingsbereidheid groeit wanneer medewerkers de ruimte krijgen om hun ambacht uit te oefenen, ongehinderd door onnodige regelgeving.

“WE HEBBEN VEEL AANDACHT VOOR DE MENS ACHTER DE PROFESSIONAL.”

YARDEN AAN HET WOORD

“Bij een uitvaart moet álles goed gaan, we treffen mensen op hun kwetsbaarst,” zegt Jana Kalenda, arbocoördinator bij Yarden. Daarom moeten de medewerkers uiterst stressbestendig, flexibel én mentaal wakker zijn. Yarden heeft daar verschillende manieren voor.

“Als je mensen vraagt om een begrafenis te beoordelen, dan is een 8 heel normaal. Onze ambitie is een 9+-organisatie te zijn, en dat doe je door elke klant méér te leveren dan wat hij of zij verwacht. Met een paraplu meelopen naar een taxi bijvoorbeeld. Of iemands favoriete bloem neerleggen. Kleine moeite, groot effect.”

“Om onze mensen te inspireren nét dat stapje extra te zetten, organiseren we workshops waar de gouden verhalen met elkaar gedeeld worden. Eigenlijk is niks te gek: zo zijn er families die de kist met een bakfiets naar de laatste rustplaats willen brengen, en andere families kiezen voor een rondvaart met de kist op de grachten. Om aan deze wensen tegemoet te kunnen komen, is het belangrijk om continu alert te zijn.”

“Onze medewerkers zijn gemiddeld bijna vijftig én ze werken gemiddeld lang bij ons. We vinden het belangrijk om continu met ze in gesprek te zijn, en ze te blijven uitdagen het beste uit zichzelf te halen. We doen veel aan scholing: ook dát is een manier om mensen fit te houden. Er zijn veel interne opleidingen, en we nodigen mensen uit zich te specialiseren. Vroeger kon je alleen groeien door te klimmen, nu ook door je in de breedte ergens in te bekwamen.”

“Bij een uitvaart moet er in korte tijd enorm veel gebeuren, én het moet allemaal perfect. Dat vraagt om een enorme stressbestendigheid en flexibiliteit. Onze mensen zijn zorgzaam en mensgericht. Maar er zijn ook gevaren. Zo is de betrokkenheid van onze medewerkers bij klanten zó hoog, dat er een risico bestaat dat ze zich stuklopen. We zien die signalen nog niet, maar we zetten wel heel hoog in op onderlinge opmerkzaamheid. We stimuleren een cultuur waarin je aan elkaar vraagt of het goed gaat. Soms knapt iemand nét bij de derde kinderuitvaart in een maand. En voor als er écht iets aan de hand is, hebben we professionele traumahulpverlening achter de hand.”

“De samenleving wordt steeds diverser, en dus willen wij daarin mee. We hebben hoog ingezet op een diverser personeelsbestand, en dat lukt steeds beter. Niet alleen op kantoor, ook op de vele locaties in het land. Zo komt er binnenkort een multicultureel uitvaartcentrum in de Bijlmer, waarmee we in willen spelen op alle 200 culturen die daar samenleven. Dat is soms best puzzelen: in sommige culturen wordt uitbundig feest gevierd met trommels, in andere culturen mag een uitvaart absoluut niet plaatsvinden in een gebouw waar ook alcohol aanwezig is.”

“En we hebben natuurlijk veel aandacht voor de mens achter de professional. We zijn sinds 2013 een mantelzorgvriendelijk bedrijf. En wanneer één van onze medewerkers een familielid verliest, is er onbeperkt rouwverlof. We zijn het aan onze stand verplicht.”

“Logica brengt je van A naar B. Creativiteit brengt je overal”

MODERNE ORGANISATIES

In dit hoofdstuk staan we stil bij moderne organisaties, waar vaak de traditionele scheiding tussen managers en medewerkers is losgelaten. Hoe is het voor mede-werkers om hier te werken?

Een moderne organisatie is eigenlijk een soort netwerk. Specialisten in diverse functies werken nauw met elkaar samen en brengen elk hun eigen expertise in om samen de klant goed te bedienen. Waar in een traditionele organisatie een leidinggevende besluiten neemt, hebben in moderne (vaak zelfsturende) organisaties meerdere medewerkers een stem. Om ervoor te zorgen dat iedereen op één lijn zit, worden heldere afspraken gemaakt over regels, wetten en kwaliteitsnormen, wie voor welke taak verantwoordelijk is en hoe je organisatiedoelen efficiënt nastreeft. Kennis blijft niet voorbehouden aan een bepaalde afdeling of directie, maar zit verspreid door de gehele organisatie. Iedereen is verantwoordelijk om de organisatie soepel te laten functioneren. Dit type organisaties is bijzonder flexibel en wendbaar, beslissingen kunnen snel genomen en geïmplementeerd worden.

Voorbeeld netwerkorganisatie: de 1%- club

De 1%-club is een soort online marktplaats voor kleinschalige ontwikkelingsprojecten. Leden kunnen één procent van hun inkomen, tijd of kennis bijdragen aan een project naar keuze. Inmiddels draaien er wereldwijd meer dan 300 projecten op deze manier. De organisatie bestaat uit initiatiefnemers die op interactieve wijze met elkaar samenwerken.

Verantwoordelijkheden worden gelijkwaardig gedragen door alle teams

Er is volop ruimte voor medewerkers om hun 'ambacht' naar eigen inzicht in te vullen

Iedereen staat dichtbij de klant

Medewerkers worden uitgedaagd en hebben eigen inbreng

De organisatie is licht en kan snel schakelen

Alle medewerkers zijn medeverantwoordelijk voor het organisatieresultaat. Alleen zijn niet alle medewerkers klaar voor de proactieve houding die daarbij van hen verwacht wordt

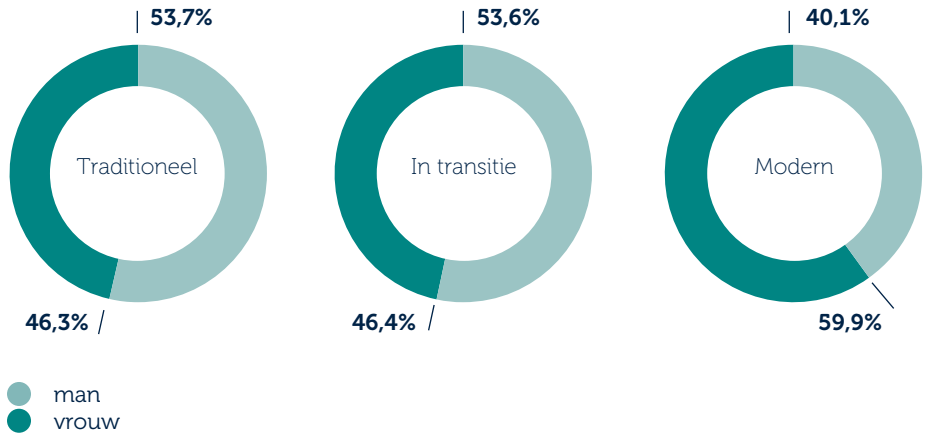
Zonder duidelijk organisatiedoel kunnen medewerkers zich verloren voelen door de vrijheid die zijn krijgen in hun werk. Er wordt dan minder gericht gewerkt

Sterke en aandachtspunten moderne organisaties

Achtergrondinformatie

Hoe ziet de medewerkerspopulatie van moderne organisaties eruit, ten opzichte van traditionele organisaties en organisaties in transitie? Wanneer we kijken naar de variabele 'geslacht' zien we dat moderne organisaties de meeste vrouwen in dienst hebben van alle drie de organisatietypen: bijna 60% van de medewerkers is vrouw, 40% is man. In traditionele organisaties en organisaties in transitie slaat de balans de andere kant uit, daar is 46% van de medewerkers vrouw en 54% man.

VERDELING MAN-VROUW
per type organisatie



De verschillen in medewerkerspopulatie per type organisatie

Overigens volgen die verdelingen vrijwel de algehele arbeidspopulatie in Nederland. Qua arbeidsparticipatie is circa 46% van de medewerkers in Nederland vrouw, en circa 54% man. Voor alle organisatietypen geldt dat mannen wel meer uren per week maken, gemiddeld tussen de 20 tot 30% meer, gekoppeld aan een fulltime dienstverband.

De beleving van medewerkers

In een moderne organisatie zijn bevlogenheid en leiderschap twee interessante thema's. Bevlogenheid is, in de eerste plaats, heel belangrijk om goed te functioneren. Van medewerkers wordt namelijk een proactieve, vooruitstrevende rol verwacht bij het uitvoeren van het werk. Leiderschap wordt daarnaast heel anders ingevuld: er is minder vaak sprake van een traditionele managementlaag die de opdrachten uitzet. De organisatie-leiding stelt zich dienend op, zij faciliteren medewerkers en coachen hen om het beste uit zichzelf te halen. Hoe gaat een moderne organisatie hiermee om?
We lichten de thema's nu achter-eenvolgens verder toe.

Bevlogenheid

Bevlogenheid scoort in moderne organisaties een rapportcijfer 7,6 (ten opzichte van een 7,2 in traditionele organisaties en een 7,4 in organisaties in transitie). Waarom is bevlogenheid in het werk eigenlijk belangrijk? Bevlogenheid is een term die aangeeft of een medewerker hart heeft voor het werk. Op het moment dat dat zo is, is er een grote intrinsieke motivatie om te presteren. Want als je hart hebt voor je werk, wil je het werk graag goed doen - dit zorgt voor kwaliteit - en ben je continu op zoek naar verbetering – dit draagt bij aan zelfontplooiing. En niet onbelangrijk: als je hart hebt voor je werk, voer je het graag uit en heb je volop werkplezier.
Er bestaat bovendien een directe relatie tussen bevlogenheid en productiviteit. Bevlogen medewerkers zijn gedreven en verzetten meer werk. Uitdaging en meedenken zijn dus niet alleen prettig voor de medewerker, dit levert tegelijkertijd een substantiële bijdrage aan het organisatieresultaat.

Kort samengevat verbetert bevlogenheid dus:

- De kwaliteit van producten en diensten.
- De mate van innovatie, zelfontplooiing en werkplezier.
- De productiviteit van een organisatie.
- De teamdynamiek en uitstraling naar klanten.

De relatie tussen bevlogenheid en betrokkenheid

Bevlogen medewerkers hebben hart voor hun **werk**. Ze krijgen energie van hun werkzaamheden en zetten alles op alles om hun taken zo goed mogelijk uit te voeren.

Betrokken medewerkers hebben hart voor hun **organisatie**. Ze voelen zich verbonden met hun werkgever en vinden zich bij de organisatie passen. Ze staan achter de doelstellingen.

WAT BEPAALT HOE BEVLOGEN MEDEWERKERS ZIJN?
De top tien factoren die de grootste invloed hebben op de bevlogenheid van medewerkers zijn:

1. De mate waarin je **je werk uitdagend vindt**.
2. De **kansen die je krijgt** om te doen waar je goed in bent.
3. De ruimte die je krijgt voor **eigen initiatieven**.
4. Dat je je kunt **identificeren met de missie en doelen** van de organisatie.
5. Je **trots** bent op de organisatie.
6. Je **waardering** door de organisatie.
7. Dat de organisatie je een **uitdagende werkomgeving** biedt.
8. Je **vertrouwen in de toekomst** van een organisatie.
9. De mate waarin je in staat wordt gesteld om **efficiënt te werken**.
10. **De ruimte** om in te spelen op de behoeften van de klant.

Interessant om te zien, is hoe de drie organisatietypen het doen op deze top tien beïnvloeders. Er zijn duidelijke verschillen zichtbaar en voor elke categorie is er potentieel om te benutten als het gaat om de bevlogenheid van medewerkers.

	traditioneel	*in transitie*	*modern*
1. Uitdagend werk	7,1	7,2	7,1
2. Kans krijgen te doen waar je goed in bent	6,8	6,9	7,2
3. Ruimte voor eigen initiatieven	6,7	7,3	7,5
4. Identificatie met missie en doelen	6,8	7,2	7,6
5. Trots op de organisatie	6,6	7,1	7,6
6. Waardering door de organisatie	6,6	7,1	7,6
7. Uitdagende werkomgeving	6,0	6,4	7,0
8. Vertrouwen in de toekomst	6,8	7,1	7,3
9. Efficiënt werken	5,9	6,2	6,7
10. Inspelen op behoeften klant	6,5	7,2	7,4

KANS

Ondanks de goede scores binnen modern ingerichte organisaties is er nog veel potentieel om te benutten: de mate waarin medewerkers in staat worden gesteld om efficiënt te werken, de mate van waardering die ze ervaren én – voor bevlogenheid heel belangrijk – de uitdaging in het werk. Hierin investeren is een mooie kans om de bevlogenheid van medewerkers te verhogen, voor elk type organisatie trouwens. In het kader van sociale innovatie is het goed om deze onderwerpen open te bespreken: hoe denken medewerkers dat op deze punten verbetering mogelijk is? Hoe zouden medewerkers zich meer gewaardeerd kunnen voelen? Wat zou hen helpen om efficiënter te kunnen werken? Maar ook: wat kunnen ze zelf doen en oppakken? Informatie van de specialisten zelf slaat vaak de spijker op zijn kop.

Inspirerend leiderschap in moderne organisaties

In traditionele organisaties hangt leiderschap sterk samen met de functie die iemand vervult. Vanwege je titel heb je bepaalde rechten en bevoegdheden, die je uitvoert en die tot je verantwoordelijkheden behoren. En zolang je een bepaalde functie vervult, blijf je die rechten en bevoegdheden houden. Een leidinggevende mag zelf weten hoe hij daarmee omgaat, en op welke manier hij zijn leiderschap deelt met het team.

Bij een moderne, zelfsturende organisatie wordt leiderschap anders ingevuld. Vaak ontstaat leiderschap hier op natuurlijke wijze, gebaseerd op de inhoud van een issue. Ben je goed in het verbeteren van de klantgerichtheid van je organisatie? Dan profileer je je op dit gebied en ontstaat er vanzelf leiderschap op dit punt. Maar als je meer hebt met de financiële kant van je organisatie, trek je op dit gebied waarschijnlijk de kar. Leiderschap is dus gebaseerd op thema en ervaring. Dat kan betekenen dat het stokje na verloop van tijd weer doorgegeven wordt. Leider blijf je zolang je teamgenoten toestaan dat je het bent.

Hiërarchische verhoudingen worden dus niet bepaald door functies of titels: de werkelijke leiders ontpoppen zich per thema. Daardoor ontstaat er een natuurlijk evenwicht op de werkvloer. Medewerkers beoordelen leiderschap in moderne organisaties hoog, het scoort een 7,5 (ten opzichte van een 6,9 in traditionele organisaties en een 7,1 in organisaties in transitie).

KANS

Worden medewerkers geïnspireerd door hun leidinggevenden? Worden zij gestimuleerd om hun ideeën te delen? Nog niet echt, blijkt uit de score op dit onderwerp (rapportcijfer 5,3). Hier ligt verborgen potentie. Het is namelijk heel mooi dat leiderschap wordt ingevuld op basis van thema's, ervaring en natuurlijk overwicht, maar het is ook belangrijk dat dit type leiderschap te allen tijde ruimte biedt voor inspraak van alle medewerkers. Voorkom dat de meest extraverte medewerkers als vanzelf een grotere rol opeisen. Ruimte voor alle medewerkers is essentieel voor de bevlogenheid.

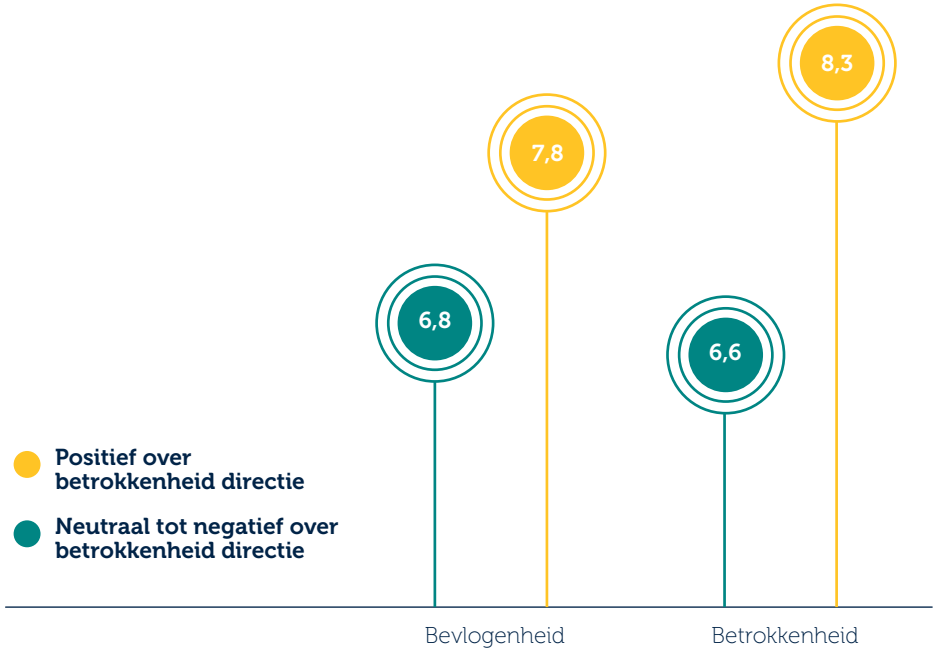
Wanneer we kijken naar de stelling 'Ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn om mee te praten over organisatiebrede onderwerpen', dan scoort deze stelling in Nederland gemiddeld een 5,8. Een hele krappe voldoende dus. Terwijl het zoveel invloed heeft op de inzet van medewerkers.
In de grafiek op pagina 47 zie je wat het doet met de bevlogenheid van medewerkers als ze wél de mogelijkheden ervaren om mee te denken: medewerkers die neutraal of negatief oordelen over het collectieve denkvermogen van de organisatie, scoren gemiddeld een 7,1 op bevlogenheid. Medewerkers die positief oordelen over dit onderwerp, scoren een 8,0.

Voorbeeldfunctie directie

Omdat evenwicht in leiderschap in moderne organisaties op natuurlijke wijze ontstaat, is het van groot belang dat iedereen op de hoogte is van het organisatiedoel. De richting die de organisatie op wil, moet bekend zijn en breed gedragen worden. Om dit te bereiken is een inspirerende directie die uitdraagt en uitstraalt waar de organisatie voor staat van grote waarde.

Dat betekent dat voorbeeldgedrag wordt getoond, dat de directie toegankelijk is, oprechte interesse toont en zich ook écht onder de mensen begeeft. Het geeft medewerkers binnen de organisatie een enorme rugwind en helpt hen om hun persoonlijke leiderschapscapaciteiten te ontwikkelen.

HET EFFECT VAN EEN BETROKKEN DIRECTIE



Het effect van een betrokken directie op bevlogenheid en betrokkenheid van medewerkers

Een voorbeeld uit de praktijk

"Onze directeur heeft zichzelf ten doel gesteld om overal waar hij komt (we zijn een decentraal ingerichte organisatie), op een simpele manier te vertellen waarom onze organisatie bestaat. Waartoe zijn wij op aarde? En in dat licht geeft hij steeds weer aan waarom het zo belangrijk is dat iedereen zijn of haar steentje bijdraagt. Voor de directeur steeds weer een herhaling, maar voor ons als medewerkers essentieel om goed te begrijpen welke doelen we met elkaar willen behalen en waarom dit van belang is. Wanneer dit door de directeur zelf gebracht wordt, krijgt het toch wat meer lading."

KORT SAMENGEVAT:

- Moderne organisaties zijn (of worden) netwerken, waarin de traditionele scheiding tussen medewerkers en leidinggevenden losgelaten is.
- Specialisten in diverse functies werken nauw met elkaar samen en brengen elk hun eigen expertise in.
- Moderne organisaties zijn wendbaar en kunnen flexibel inspelen op innovaties.
- De bevlogenheid is hoog en leiderschap ontstaat op basis van natuurlijk overwicht of is kennis- en expertise gedreven.
- Om bevlogenheid nog verder te verbeteren, is het goed om te investeren in efficiëntie en waardering.
- Leiderschap kan nog verder verbeterd worden door mede-werkers te inspireren en te stimuleren om ideeën te delen.
- Het duidelijk uitdragen van de missie van de organisatie is essentieel voor de bedrijfscultuur en resultaatgerichtheid.

“WIJ MOETEN EEN VERANDERENDE MAATSCHAPPIJ CONTINU VERTALEN NAAR ONS EIGEN HRM-BELEID.”

COA AAN HET WOORD

Flexibiliteit is voor veel organisaties een hot issue. Maar op weinig plekken is het zó ingeweven als bij het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA). “Wij moeten binnen een paar weken kunnen inspringen op mondiale vluchtelingenstromen. Dat vraagt veel flexibiliteit van onze medewerkers”, zegt hoofd HRM Harold Krijnen.

“We krijgen vier- tot vijfhonderd open sollicitaties per week. Dat is ontzettend veel ja. We zijn een aantrekkelijke werkgever, omdat ons werk er écht toe doet in de samenleving. Om die reden werken medewerkers met een enorme betrokkenheid bij het COA. Mensen kiezen bewust voor ons, omdat ze kunnen bijdragen aan het welzijn van anderen en de oplossing van een flink maatschappelijk probleem. Dit doet het COA, maar natuurlijk ook elke medewerker als individu.”

“Het COA kenmerkt zich door een enorm complex omgevingsveld. Natuurlijk hebben alle organisaties te maken met klanten en andere stakeholders. Maar wij zijn in zeer hoge mate afhankelijk van oorlogen en onvoorspelbare vluchtelingenstromen, de stemming in de samenleving, gemeente- en provinciebesturen en de dagkoers van politiek Den Haag. Ons speelveld kan er in korte tijd compleet anders uit zien. Wij moeten die veranderende maatschappij continu vertalen naar ons eigen HRM-beleid.”

“Nog steeds vinden medewerkers het prettig om een contract voor onbepaalde tijd te krijgen. Maar die zekerheid is een schijnzekerheid. Omdat wij constant te maken hebben met een veranderende omgeving, is er ook sprake van een constante wijziging in inzet van medewerkers. Daar moeten wij flexibel mee om gaan. Deels vullen wij dit in met tijdelijke contracten en deels met inhuur van uitzendkrachten. Daarom is maar liefst de helft van onze 4150 mensen in tijdelijke dienst via een uitzendbureau.”

“Hoe krijg je mensen betrokken met zo’n grote flexibele schil? Voor ons geldt dat we ze óveral bij betrekken: van kerstpakket tot medewerkeronderzoek. We sturen ze sinds kort ook het personeelsblad om te laten merken dat ze er helemaal bijhoren. Maar er is nóg een uitdaging. Als je zó snel groeit als wij nu, dan is het gevaar dat je steeds meer water bij de limonade doet waardoor je uiteindelijk geen smaak meer overhoudt. Daarom geven we ze veel mogelijkheden tot opleidingen. We eisen het talent van mensen, maar dan vind ik ook dat we moeten bijdragen aan hun ontwikkeling. ‘Investeer in jezelf, wacht niet alleen op ons. Maak dat opleidingsgeld op!’ herhaal ik steeds. Wat ten slotte bijdraagt aan de betrokkenheid is dat ons bestuur met grote regelmaat de locaties bezoekt en luistert naar de medewerkers.”

“We willen verantwoordelijkheden zo laag mogelijk binnen de organisatie leggen om aan de benodigde flexibiliteit optimaal vorm en inhoud te kunnen geven. Lokatiemanagers mogen, binnen de kaders, zelf de dingen regelen die ze graag willen. Zo is er veel ruimte om op een eigen manier met verzuim om te gaan, en kunnen medewerkers deels het budget voor opleidingen zelf inzetten.”

“Iedereen wist dat het niet kon. Totdat er iemand kwam die dat niet wist en het gewoon deed ”

DRIE **KANSEN** VOOR EEN **WENDBARE ORGANISATIE**

Tijd om de balans op te maken! Zijn Nederlandse organisaties flexibel genoeg om in te spelen op innovaties? Hoe kunnen organisaties die wendbaar willen worden dit realiseren?

Er gaan nog veel interessante ontwikkelingen op ons af komen. Denk aan innovaties op het gebied van augmented reality, waar echte beelden met geanimeerde beelden worden verrijkt. Wat ervoor gaat zorgen dat je reparaties in de toekomst zelf kunt uitvoeren en minder monteurs nodig hebt. En wat er ook voor zal zorgen dat opereren in ziekenhuizen compleet anders wordt. Of 3D printen, waardoor je minder afhankelijk wordt van leveranciers. En dan zijn er ook nog consumentenrobots, drones en domotica. Allemaal innovaties die het dagelijks leven enorm kunnen veranderen. Elke branche heeft bovendien ook weer haar eigen, specifieke innovaties.

Drie kansen voor meer flexibilteit

Hoe kun je hier als organisatie nu het beste mee omgaan? Hoe kun je de voortgang van je organisatie waarborgen? We signaleren op dit gebied drie kansen: innovaties omarmen, medewerkers serieus nemen en ruimte geven aan de persoon achter de medewerker.

1 Innovaties omarmen

In hoeverre zijn de innovaties om ons bedreigend? Veel innovaties zijn geweldig en verrijken ons leven. Wie kan zich een leven zonder internet of mobiele telefonie nog voorstellen? Veel innovaties zijn bovendien niet zo disruptief als ze in eerste instantie misschien lijken. Wanneer we kritisch naar de wereld om ons heen kijken en de wensen van onze klanten nauwgezet volgen, zien we dikwijls een geleidelijke behoefteverandering voorafgaand aan een 'plotselinge' innovatie. Sterker nog: vrijwel alles wat er op ons af gaat komen, kunnen we eigenlijk wel voorzien.

Voorbereiding & focus op wendbaarheid

Belangrijk is om te bedenken hoe veranderende klantbehoeften en nieuwe ontwikkelingen jouw organisatie kunnen raken. Je kunt dan zorgen dat je voorbereid bent. De tijd tussen de start van de ontwikkeling en de lancering van de uiteindelijke innovatie kan hiervoor gebruikt worden. En daarbij is het ondertussen belangrijk dat je als organisatie voldoende wendbaar bent en blijft. De meeste organisaties werken anno 2016 al actief aan hun wendbaarheid door af te slanken en door steeds meer verantwoordelijkheid bij teams neer te leggen. Dit brengt ons bij de tweede kans: medewerkers serieus nemen.

2 Medewerkers serieus nemen

We zien in de markt dat teams steeds meer verantwoordelijkheden krijgen. Hiermee bedoelen we geen groei van ouderwetse, operationele taken, nee, teams worden steeds vaker verantwoordelijk gehouden voor een stukje van het bedrijf. Van teams wordt verwacht dat ze zelfstandig inspelen op de verwachtingen van hun eigen klanten. Er wordt ondernemerschap en oplossend vermogen van hen verwacht. Met als doel om daardoor meer wendbaar te zijn. Deze ontwikkeling is gaande bij vrijwel elke organisatie; zowel bij de moderne, platte en zelfsturende

In grote lijnen betekent disruptief, dat 'iets nieuws en kleins' in korte tijd 'iets bestaands, groots en logs' zal verdringen. Denk aan de tablet, die de traditionele pc ineens ouderwets maakte, of de iPod die de cd verving, die op zijn beurt ooit - heel disruptief - de langspeelplaat van de kaart veegde. Sterker nog, de moderne iPod van een aantal jaar geleden is inmiddels weer vervangen door streaming media zoals spotify. Dit soort disruptieve innovaties zetten het hele denken op zijn kop, plus het verdienmodel van een hele sector. Vaak staat de oude wereld, tot verbazing van de initiatiefnemers, simpelweg toe te kijken en laat het gebeuren, zonder in te springen of aan te haken.

bedrijven als bij de meer traditionele en hiërarchische organisaties. Door in teams te werken, wordt je organisatie flexibeler en ben je beter in staat om je aan te passen aan de ontwikkelingen die op je afkomen.

Wat is de rol van teamdynamiek?

Teamdynamiek wordt daarmee belangrijker dan ooit. Want als het met de teamdynamiek niet goed gaat, blijven prestaties achter. Een slechte teamdynamiek kan ontstaan door ruzie in een team, maar het kan ook veel subtieler zijn. Zo kan er sprake zijn van groepjesvorming, waardoor mensen zich onveilig voelen. Of een gebrek aan onduidelijkheid of besluitvaardigheid, waardoor medewerkers gefrustreerd raken. Of er kan sprake zijn van dominantie binnen een team, waarbij iemand continu op de voorgrond treedt. Mensen die alles naar zich toetrekken, waardoor anderen geen kans krijgen en waardoor misschien wel heel talentvolle mensen vertrekken. En een bijkomend nadeel van een team met een slechte teamdynamiek is, dat het ook andere teams infecteert.

Het is daarom ontzettend belangrijk om volop aandacht te besteden aan de teamdynamiek in je organisatie. Want teams krijgen in deze ontwikkeling steeds meer invloed op het succes of falen van je organisatie. Dit helpt voor een goede voorbereiding op de toekomst.

Nooit meer reorganiseren?

Vaak passen logge, traditionele organisaties zich aan de markt aan door te reorganiseren. Steeds sneller en vaker, omdat de wereld ook in toenemende mate verandert. Dat is niet de beste oplossing, want medewerkers raken hun vertrouwen kwijt en raken gedemotiveerd van voortdurende reorganisaties. Andere organisaties doen het een stuk beter: zij veranderen continu een beetje en betrekken hun medewerkers daar actief bij. Ze gebruiken de collectieve intelligentie van hun bedrijf en laten medewerkers regelmatig aangeven hoe het sneller, beter, goedkoper en klantgerichter kan. Zo blijven ze wendbaar, met sociale innovatie als drijfveer. Door zoveel mogelijk het denkvermogen van gehele organisatie te benutten en continu nieuwe inzichten toe te passen in je organisatie, sta je nooit stil.

3 De persoon achter de medewerker de ruimte geven

En dan de laatste kans om wendbaar en alert te blijven: durf de persoon achter de medewerker de ruimte te geven. In de meest succesvolle organisaties in de markt kunnen medewerkers hun persoonlijkheid verweven in hun werkzaamheden. Ze doen iets dat echt bij hen past. Ze voeren dit uit op de manier die bij hen past en kunnen zichzelf oprecht laten zien in hun functie. Het maakt niet uit hoe hoog de beloning is die een medewerker ontvangt, een extraverte persoonlijkheid vol ambitie zal nooit gemotiveerd zijn om routinematig werk zonder doorgroeimogelijkheden te doen. Een introverte persoonlijkheid kan zichzelf trainen in harde salesgesprekken, maar zal hier nooit in gaan uitblinken of zich hier gelukkig bij voelen. Het is daarom waardevol voor organisaties om werkzaamheden te matchen met de persoonlijkheid van medewerkers.

Wholeness

Michael Mount en Ning Li, docenten Management en Organisatie aan de business school van de Universiteit van Iowa hebben onderzoek verricht naar wholeness op de werkvloer. Zij concluderen dat mensen zichzelf in hun leven een aantal hogere doelen stellen, zoals status, autonomie, persoonlijke prestaties en contact met anderen. Wanneer het werk de werknemer in staat stelt om zijn eigen hogere doel te bereiken, dan motiveert hem dat om zijn werk goed te doen. Wanneer organisaties de doelen van hun medewerkers begrijpen en die koppelen aan de competenties van een functie, zullen zij de juiste persoon op de juiste plek krijgen.

Dit bespreken met medewerkers kan dus van grote waarde zijn om talent optimaal in te zetten. En investeren in menselijk kapitaal is de beste manier om innovaties in de samenleving wendbaar, flexibel en succesvol tegemoet te treden.

Een voorbeeld uit de praktijk

"Met ons team zijn we op een dag bij elkaar gaan zitten en hebben we besproken waar iedereen voldoening van krijgt. Dat varieerde van analytische capaciteiten tot meer uitvoerende zaken zoals het werkrooster in elkaar zetten. Doordat we ons nu meer bewust zijn van elkaars wensen kunnen we hier bij de werkverdeling rekening mee houden. We geven nu veel meer ruimte aan de verschillende kwaliteiten die er binnen ons team aanwezig zijn. Dit maakt het werk veel leuker voor ons."

TOT SLOT

Er is niet één succesformule die helpt om een succesvolle, flexibele organisatie te zijn. Er is ook geen organisatiemodel dat altijd het beste functioneert. Er zijn erg succesvolle traditionele organisaties, maar ook bureaucratische varianten. En zo zijn er ook goede en minder succesvolle moderne organisaties.

De beste organisatievorm is degene die past bij de dienstverlening van je organisatie. Structuur en cultuur zijn altijd maatwerk. Wel is het belangrijk om te waken voor ingesleten structuren die een gewoonte zijn geworden maar die eigenlijk niet goed meer werken. Die de bevlogenheid en inzet van je medewerkers op een negatieve manier kunnen beïnvloeden. En die het vertalen van de behoeften van je klanten en/of de maatschappij in de weg staan. Je ogen geopend houden voor transformatie en ontwikkeling is essentieel.

Modern ingerichte organisaties krijgen over het algemeen een hogere beoordeling van hun medewerkers. Waarschijnlijk omdat hier meer ruimte is voor eigen verantwoordelijkheid en het delen van ideeën. Luisteren naar de ideeën van medewerkers, het lijkt zo eenvoudig (en feitelijk is het dat ook!).

Uit medewerkersonderzoek blijkt keer op keer dat oplossingen voor verbetering, ideeën over de beste werkwijze en kennis van klantbehoeften vaak gewoon in de organisatie aanwezig zijn. De vraag is alleen: hoe krijg je ze boven water? Juist... door de medewerkers er naar te vragen. Naar hun antwoorden te luisteren. Dit helpt om je organisatie optimaal in te richten. Om binnen je eigen structuur zo wendbaar en flexibel mogelijk te zijn. Als organisatie kun je zo het beste uit jezelf en je medewerkers halen.

Wij geloven dat organisaties op deze manier afkunnen met veel minder management. Wanneer medewerkers zelf over voldoende informatie beschikken om hun werk goed te kunnen doen en de vrijheid krijgen om het naar eigen inzicht uit te voeren, groeit het werkplezier, de bevlogenheid en de betrokkenheid van medewerkers. Organisaties kunnen zo het beste uit zichzelf halen.

VERBORGEN POTENTIEEL

Traditionele organisaties

- Rolduidelijkheid kan verbeterd worden door de doelstellingen van de organisatie duidelijk te communiceren. Wat is het grote plaatje, de stip aan de horizon waar naartoe gewerkt wordt?
- Betrokkenheid kan verbeterd worden door een zichtbare, geïnteresseerde directie, die een voorbeeldfunctie vervult en verbondenheid creëert
- Efficiënte kan verbeterd worden door medewerkers de ruimte te geven hun ideeën te geven. Hoe kan het werk het slimste uitgevoerd worden?

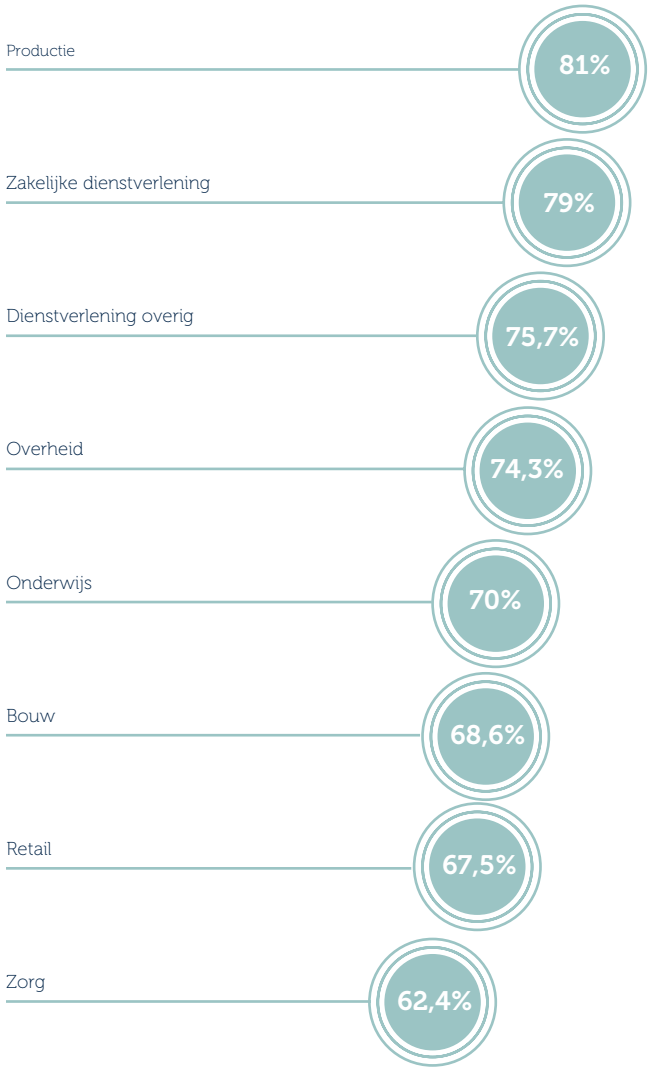
Organisaties in transitie

- Het behoud van talent zou verbeterd kunnen worden door extra aandacht te besteden aan de groeimogelijkheden voor medewerkers
- Veranderingsbereidheid groeit wanneer medewerkers de ruimte krijgen om hun ambacht uit te oefenen, ongehinderd door onnodige regelgeving

Moderne organisaties

- Om bevlogenheid nog verder te verbeteren, is het goed om te investeren in efficiëntie en waardering
- Leiderschap kan nog verder verbeterd worden door medewerkers te inspireren en te stimuleren om ideeën te delen

RESPONS PER BRANCHE



De gemiddelde respons per branche

OVER HET **ONDERZOEK**

Jaarlijks komt Effectory bij zo'n 800 organisaties over de vloer om hen van feedback te voorzien van hun medewerkers en klanten. Een deel van de uitkomsten van deze onderzoeken staan in dit rapport. De inzichten zijn gebaseerd op de medewerkersonderzoeken die Effectory in 2015 uitgevoerd heeft onder ruim 400.000 medewerkers.

Voor dit rapport hebben we – naast een algemeen beeld – ook gekeken naar verschillen tussen traditionele organisaties, organisaties in transitie en modern ingerichte organisaties. De indeling hiervan is tot stand gekomen op basis van verschillende factoren: de vastgestelde structuur en cultuur, inzichten vanuit de organisaties zelf en de verzamelde data. Voor de data die meegenomen is in deze uitgave, op basis van medewerkersonderzoeken bij 538 organisaties, was de verdeling in de drie typen organisaties als volgt:

- 37% traditioneel
- 52% in transitie
- 11% modern

De aan medewerkers gestelde vragen zijn allen gevalideerd en gebaseerd op onze jarenlange praktijkervaring in combinatie met wetenschappelijke bevindingen op het gebied van goed werknemerschap en goed werkgeverschap. De samenstelling van de populatie is representatief voor de arbeidspopulatie in Nederland op het gebied van kenmerken zoals geslacht, leeftijd, grootte van de organisatie, sector, lengte dienst-verband en opleidingsniveau. De gemiddelde respons binnen organisaties is 70,9%.

OVER **EFFECTORY**

Eigen medewerkers en klanten zien haarscherp waar organisaties verder kunnen verbeteren, aan effectiviteit kunnen winnen en waar besparingsmogelijkheden liggen. Als ze maar op de juiste manier om feedback en hun ideeën wordt gevraagd!
Feedback levert pas écht voordeel op, wanneer er ook iets mee gedaan wordt. Wanneer het daadwerkelijk leidt tot impact. Hier ligt dan ook de focus van Effectory. Het is belangrijk dat iedereen binnen organisaties beschikt over de juiste handvatten om concreet aan de slag te gaan met gerichte feedback.

Uiteindelijk leidt dit tot beter presterende organisaties, een aantrekkelijker leef- en werkklimaat, producten en diensten die sneller innoveren en een samenleving waarbij meer rekening wordt gehouden met elkaar en met de omgeving. Dát is de missie van Effectory! Dit realiseren we met verschillende feedbackinstrumenten rondom medewerkers en (interne) klanten. In Europa is Effectory marktleider op het gebied van medewerkersonderzoek, dat inmiddels veel verder gaat dan traditioneel tevredenheidsonderzoek. Juist zaken als betrokkenheid, bevlogenheid, leiderschap, efficiëntie en klantgerichtheid worden naar boven gehaald.

Bij Effectory werken ruim 150 professionals dagelijks met veel plezier en passie aan bovengenoemde thema's. Hiermee helpen we onze klanten met het inzichtelijk en meetbaar maken van succes, zodat zij hun succes verder kunnen uitbreiden.

"ER IS NIET ÉÉN ORGANISATIEMODEL DAT HET BESTE FUNCTIONEERT. DE BESTE ORGANISATIEVORM, IS DEGENE DIE PAST BIJ DE DIENSTVERLENING VAN JE ORGANISATIE. DE STRUCTUUR EN CULTUUR VAN JE ORGANISATIE ZIJN ALTIJD MAATWERK".

Hoe kunnen organisaties flexibel en wendbaar blijven en inspelen op innovaties?
Deze fascinerende vraag houdt veel organisaties dagelijks bezig. Zit innovativiteit in enthousiaste medewerkers, een origineel product, goede service of creatieve marketing? En als je innovatief bent, hoe houd je dat dan op de lange termijn in stand?

Effectory heeft het voorrecht om jaarlijks bij zo'n 800 organisaties binnen te kijken en hen te adviseren uit naam van hun medewerkers. In 2015 heeft Effectory in totaal ruim 400.000 medewerkers gevraagd naar hun werkgever en hun werkbeleving. Hoe bevlogen zijn zij? Welk verbeterpotentieel zien zij voor hun werkgevers? En voor zichzelf? Dat levert een schat aan informatie en kansen voor verbetering. Met behulp van deze inzichten geven we vanuit medewerkersperspectief antwoord op de vraag: hoe kunnen organisaties langdurig succesvol en innovatief zijn?

EFFECTORY