

'Stimuleer arbeidsmotivatie'

Ondernemers in de regio Arnhem Nijmegen zijn minder tevreden over de motivatie van hun medewerkers dan elders in Nederland. Dat is een opvallende uitkomst van het onderzoek Monitor Tevredenheid Vestigingsklimaat 2012 van bureau Deloitte. Hoe houd je als werkgever het arbeidsethos van je personeel op peil?

door **Francien van Zetten**

Goed opgeleide en dito gemotiveerde medewerkers zijn van levensbelang voor het bedrijfsleven. Het is één van de belangrijkste voorwaarden voor (grote) bedrijven wanneer ze op zoek zijn naar een geschikte vestigingsplaats. De regio Arnhem Nijmegen presteert op dat vlak maar matig in vergelijking met zestien andere regio's in Nederland, zo bleek onlangs uit het onderzoek Monitor Tevredenheid Vestigingsklimaat 2012 van adviesbureau Deloitte.

Daar waar gemiddeld 57 procent van de Nederlandse ondernemers tevreden tot heel tevreden is over de inzet van werknemers in hun regio, blijft dat percentage in Arnhem Nijmegen steken op 45 procent. Alleen de regio Drechtsteden (Dordrecht, Papendrecht, Sliedrecht, Zwijndrecht, Alblasterdam en Hendrik-Ido-Ambacht) scoort met 37 procent nog lager. Ondernemers in Amersfoort (85 procent) en Apeldoorn (70 procent) zijn het best te spreken over het arbeidsethos van hun personeel.

Aan het onderzoek van Deloitte Reaal Estate Advisory hebben circa zeventuizend ondernemers in Nederland meegewerkt. In de regio Arnhem Nijmegen zijn tussen de honderd en tweehonderd ondernemers gevraagd naar hun mening over het vestigingsklimaat, waarbij de beschikbaarheid van goed opgeleid en gemotiveerd personeel één van de thema's was. Aangezien de ondernemers anoniem aan het onderzoek hebben meegewerkt kan Deloitte niet melden wie negatief heeft gereageerd en waarom dat is gebeurd.

Ed Velthuis, voorzitter van werkgeversorganisatie VNO NCW in de regio Arnhem Nijmegen, herkent het beeld niet dat ondernemers in Arnhem Nijmegen minder tevreden zijn over hun werknemers dan elders in Nederland. „Ik denk dat we op het landelijk gemiddel-



Goed gemotiveerd personeel is van levensbelang voor een bedrijf.

de zitten als het gaat om hoe werkgevers over de prestaties van hun medewerkers denken”, zegt hij. „Natuurlijk is er nog veel te verbeteren en hoor je wel eens gemopper, maar dat is in deze regio zeker niet anders dan elders in het land.”

Als VNO NCW-voorzitter en directeur van bouwbedrijf Ballast Nedam in Utrecht, Gelderland en Overijssel wijst Velthuis er wel op dat veel ondernemers het moeilijk hebben. De economische crisis zorgt er voor dat zij uiterst kritisch moeten kijken naar hun bedrijfsvoering en die moeten bijsturen. „Daarmee lopen ondernemers voorop in het besef dat er aangepakt moet worden”, constateert Velthuis.

„De vraag is of alle individuele werknemers er echt van doordrongen zijn dat de vette jaren voorbij zijn. In die zin is de uitkomst van het onderzoek zeker een waarschuwingssignaal.”

Sonia Sjollema, directeur van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) in Arnhem, reageert rondtuit verbaasd op de uitkomst van het onderzoek. „Ik zou eerder een positief verschil verwachten. Er mankeert niets aan de arbeidsmotivatie van mensen in Gelderland.”

De NSvP verbindt al ruim vijftien

jaar wetenschap en praktijk op het gebied van mens en werk, in het bijzonder als het gaat om de inzetbaarheid (employability) en de motivatie van mensen. Motivatie van werknemers is één van de onderwerpen waar Sjollema zich als klinisch psycholoog en

'Blijf als werkgever met je mensen in gesprek'

arbeids- en organisatiepsycholoog in heeft verdiept. Ze noemt *job crafting* als een prima manier voor werkgevers én werknemers om het plezier en de motivatie van werknemers in hun werk te verbeteren.

„Misschien dat mensen door de economische crisis tijdelijk minder gemotiveerd zijn, omdat ze zich zorgen maken over hun toekomst. Of omdat ze minder makkelijk van baan kunnen wisselen, omdat de arbeidsmarkt op slot zit”, zegt Sjollema. „Met *job crafting*, jezelf ontwikkelen in je baan, kun je dan toch dingen veranderen waardoor je meer voldoening en energie uit je werk haalt. Dat

stimuleert de motivatie van werknemers.”

Job crafting is een begrip dat in 2001 door de Amerikaanse psychologen Wrzesniewski en Dutton is geïntroduceerd. Ze doelen daarmee op de ruimte die werknemers binnen hun functieomschrijving hebben om hun werk enigszins aan te passen aan hun eigen wensen en competenties. *Job crafting* past bij ontwikkelingen in personeelsmanagement als duurzame inzetbaarheid, zelfontwikkeling en Het Nieuwe Werken, waarbij werknemers zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun functioneren.

„Een medewerker weet zelf heel goed wat hij of zij nodig heeft voor een betere arbeidsmotivatie”, zegt Sjollema. Ze adviseert ondernemers en werkgevers hun werknemers meer verantwoordelijkheid te geven voor hun arbeidsmotivatie.

„Vaak gebeuren er dingen die veel energie kosten. Denk aan bureaucratie binnen een organisatie. Als je daar als werknemer het gesprek over aangaat met je collega's en je leidinggevende, valt er best wat te veranderen. Daar hebben niet alleen de werknemers, maar ook het bedrijf profijt van.”

Werknemers die thuis mopperen over wat er allemaal niet goed gaat

op hun werk, hoor je daar op de werkvloer meestal niet over. „Mensen zien hun functie vaak als een gegeven, maar soms kun je bijvoorbeeld best taken ruilen met collega's”, betoogt Sjollema. Ze werkte mee aan het boek *Scherp in Werk - 5 routes naar optimale inzetbaarheid*. Daarin worden vijf methodes beschreven die werknemers stimuleren hun arbeidsmotivatie te verbeteren. Het gaat om wetenschappelijke methodes, die in de praktijk zijn getest.

Loopbaancoach Roland Leenaarts uit Arnhem hoort ondernemers wel klagen over de gevolgen van de economische crisis, waardoor ze klanten verliezen en hun omzet zien kelderen, maar niet over de motivatie van hun personeel. Met zijn bedrijf Fluitend naar je Werk geeft hij cursussen aan zowel werkgevers als werknemers over hoe ze (hun) inzetbaarheid en arbeidsethos kunnen stimuleren.

„Hoe meer een werknemer doet waar hij of zij goed in is en plezier in heeft, hoe beter zijn of haar motivatie en productiviteit is”, zegt ook Leenaarts. „Blijf als werkgever met je mensen in gesprek. Zorg dat je oprechte aandacht hebt voor je medewerkers en gun ze hun eigen verantwoordelijkheid. Het klinkt simpel, maar mensen die zich gehoord weten, zijn de best gemotiveerde werknemers.”

Natuurlijk moeten ondernemers en werkgevers de koers van hun bedrijf uitzetten, bijsturen en knopen doorhakken. Maar ondernemers die werkelijk lef hebben, geven hun medewerkers de vrijheid zelf beslissingen te nemen, betoogt ook Leenaarts. Mensen in een bedrijf hebben hun eigen kijk op het werk dat verzet moet worden. Ze bedenken vaak praktische oplossingen waar de bedrijfsvoering mee is gebaat.

Geef werknemers autonomie en leg verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, bepleit Leenaarts. „Mensen moeten fouten mogen en durven maken. Daar leren ze van.” Hij verwijst naar de Britse zakenman Richard Branson, die daar een mooie uitspraak over deed.

„Een medewerker van één van Bransons bedrijven maakte een keer een fout, die het bedrijf een miljoen dollar kostte. Die medewerker biechtte de fout op en vroeg aan Branson: nu gaat u me zeker ontslaan? Waarop die zei: 'Ben je gek? Ik heb net een miljoen dollar in je geïnvesteerd.'”

www.innovatiefinwerk.nl
www.fluitendnaarjewerk.nl