

Vaker met z'n allen ons gevoel gebruiken



We gebruiken op het werk te vaak *ons hoofd in ons eentje*. We zouden er goed aan doen om ook *met z'n allen ons gevoel te gebruiken*. Dat blijkt uit onderzoek door Fellow Man naar randvoorwaarden voor samenwerking en prestaties in organisaties.

In ons werk komen we niet volledig aan ons trekken

Mensen zijn ingewikkelde dieren. Ze hebben in essentie vier psychologische behoeften: de behoefte om onderdeel te zijn van een groep, om gewaardeerd te worden als individu, om zaken te kunnen beredeneren en om het gevoel te laten spreken. Met andere woorden, we hebben een sociale, individualistische, rationele en emotionele kant, die alle vier aangesproken willen worden. In organisaties zijn we vaak alleen bewust bezig met het rationele en individuele deel van de mens. Ik geloof dat tijdens het werk de “totale mens” tot zijn recht moet komen, door alle vier de behoeften van de mens aan te spreken.

Om samen te werken moeten we elkaar vertrouwen en nut ervan inzien

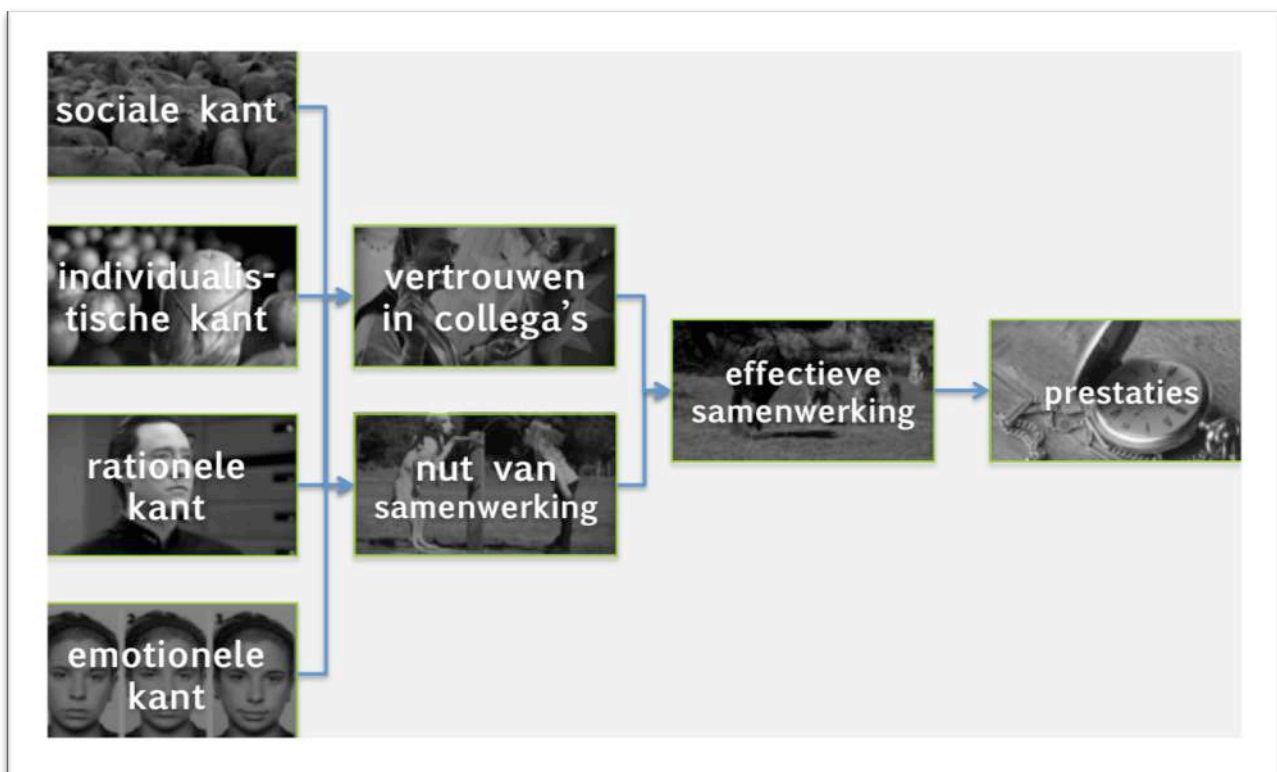
In de meeste moderne organisaties vormt samenwerken de basis van het werk dat gedaan moet worden. Amerikaans econoom Robert Frank heeft daar iets simpels en fundamenteels over gezegd: ‘If two could not produce more efficiently than one, there would be no reason to expose ourselves to the possibility of being cheated by interacting with another person.’ Daarmee zegt hij twee dingen. Het eerste is dat er nut moet zijn om samen te werken. De samenwerking moet iets opleveren dat je in je eentje niet lukt. Het tweede is dat je het risico loopt om bedonderd te worden als je samenwerkt. Zo kan de ander met de eer gaan strijken, er halverwege mee ophouden of afspraken niet nakomen en je achterlaten met de troep, of jou je verdiende aandeel in de winst niet geven. Samenwerking zou dus beter moeten worden als je het nut ervan inziet én elkaar ver-

trouwt. Bovendien houden nut en vertrouwen elkaar in balans: hoe hoger het nut, hoe minder vertrouwen nodig is (denk aan je salaris) en hoe groter het vertrouwen, hoe minder nut de samenwerking hoeft te hebben (denk aan de vriend die je helpt verhuizen).

‘De totale mens moet tot zijn recht komen.’

De totale mens moet nut inzien en vertrouwen hebben

Wat nu als we het aanspreken van de totale mens in relatie tot samenwerking en prestaties bekijken? Wat gebeurt er als het vertrouwen in collega's en nut van samenwerking niet alleen rationeel en vanuit het individu ervaren wordt, maar ook vanuit sociaal en emotioneel oogpunt? Zou de samenwerking dan niet veel effectiever zijn en zouden de prestaties dan niet de pan uit rijzen? Mijn veronderstelling is deze: hoe meer de “totale mens” collega's vertrouwt en nut inziet van samenwerking met hen, hoe beter de samenwerking, waardoor de prestaties ook beter zijn.



Deze veronderstelling heb ik getoetst aan de hand van het bovenstaande model. Om een idee te geven van hoe het model in de praktijk werkt en hoe die toets eruit zag, een snelle duiding van de begrippen in het model en een aantal voorbeelden van de praktische uitwerking ervan.

Eerst de duiding van de begrippen. Vanuit onze sociale kant willen we onderdeel zijn van een groep. Vanuit onze individualistische kant willen we gewaardeerd worden als individu. Zaken kunnen beredeneren is de behoefte van onze rationele kant. En vanuit onze emotionele kant wil-

‘Wie stuurt er op het fijner maken van de organisatie?’

len we ons gevoel laten spreken. Vertrouwen is in principe opgebouwd uit vijf elementen: mensen hebben meer vertrouwen in elkaar naarmate ze inschatten dat de ander deskundig, van goede wil, integer, kwetsbaar en voorspelbaar is. De mate van nut, tot slot, wordt bepaald door de inschatting van het rendement voor de maatschappij, organisatie (of het organisatieonderdeel), klant, collega's en de eigen persoon. Hoe hoger de inschatting van dat rendement van de eigen inspanning om met anderen in een bepaalde context samen te werken, hoe groter de inschatting van het nut van samenwerking in die context. Combinaties van deze begrippen bepaalden de stellingen. Hieronder een aantal voorbeelden.

Deskundigheid kun je op een rationele manier benaderen: mijn collega's zijn goed in wat ze doen. Veel organisaties denken op deze manier na over deskundigheid: halen en hebben we de mensen aan boord die kunnen wat ze (zouden moeten) doen? Maar daarmee missen ze iets dat voor de gevoelsmens extra van belang is, namelijk dat collega's trots zijn op elkaars deskundigheid. Trots spreekt een heel andere behoefte aan van de mens en zal het vertrouwen in collega's anders bevestigen dan het klinische feit dat collega's goed zijn in wat ze doen. Hoe vaak vragen we ons tijdens een sollicitatiegesprek af of de kandidaat in kwestie iemand is om trots op te zijn?

Twee andere voorbeelden van situaties die de verschillen tussen de rationele en emotionele kant van de mens weergeven, deze keer gericht op het nut van samenwerken: doordat medewerkers samenwerken, wordt de organisatie productief, dus efficiënt én effectief, versus: doordat medewerkers samenwerken, wordt de organisatie een fijnere plek om te werken. Ook hier is de gangbare gedachte en wijze van organiseren de rationele. We letten en sturen op efficiency en effectiviteit. Daar kiezen we onze kpi's op. Maar, hoeveel organisaties sturen echt op het fijner maken van de organisatie?

Het nut van samenwerken kan ook vanuit de individualistische en de sociale kant van de mens bekeken worden. Een voorbeeld van nut vanuit de individualistische kant is als feedback van klanten over het werk van een individuele medewerker bij de persoon in kwestie terecht komt. Ook hier geldt dat bedrijven die direct klantcontact hebben dit wel regelen. De melding als je een call center belt, dat het gesprek opgenomen kan worden voor kwaliteitsdoeleinden, zullen velen kennen. Maar, hoe zit het met het sociale aspect, bijvoorbeeld dat medewerkers samen met de klant een team vormen. Wordt daar expliciet op gestuurd of is dat iets “that comes with the job”?

‘Wat nou als mensen echt voor de groep gaan?’

Ook hier nog twee andere voorbeelden van stellingen over het individualistische aan de ene kant: medewerkers zijn bereid een ander te helpen als hij of zij dat nodig heeft, en de sociale kant aan de andere: medewerkers zijn bereid zich op te offeren voor de groep. Eén op één doen we best dingen voor elkaar. Maar wat nou als mensen echt voor de groep gaan? Dat moet het groepsdierenhart toch sneller doen kloppen en effect hebben op de prestaties?

82 zeer verschillende respondenten beantwoordden 64 vragen

En zo zijn de vier kanten van de mens en de twee voorwaarden voor samenwerking op veertig verschillende manieren vertaald naar praktische situaties. Uiteindelijk telde de vragenlijst, nadat hij was aangevuld met 24 stellingen om de mate van samenwerking en de prestaties te meten, 64 stellingen. Op die manier kon ik mijn veronderstelling toetsen: is het zo dat de samenwerking en prestaties van de organisatie beter zijn als de “totale mens” zijn collega’s meer vertrouwt en het nut van samenwerken met hen beter inziet?

Uiteindelijk hebben 82 respondenten de vragenlijst ingevuld. Ze werkten in organisaties met gemiddeld 596 medewerkers (variërend van 2 tot 20.000), in een veelheid aan branches (arbodienstverlening, belangenbehartiging, consultancy, financiële dienstverlening, ICT, installatietechniek, logistiek, media, onderwijs, overheidsorganisaties, petrochemie, vastgoed en zorg) en veel verschillende functies (binnendienstmedewerkers, consultants, directeuren, ingenieurs, intern adviseurs, managers en verpleegkundigen).



Uitkomst: we drukken op de verkeerde knoppen - part I

Het onderzoek liet overduidelijk zien dat mijn veronderstelling klopt: hoe meer de “totale mens” collega’s vertrouwt en het nut inziet van samenwerking, hoe beter de prestaties. Het beste effect op samenwerking en prestaties wordt bereikt als alle vier de kanten van de mens volledig worden aangesproken. Het devies is dus: bevredig altijd alle vier de psychologische behoeften van de mens. Interessanter nog is dat we het hardst op de knop drukken die het minste effect heeft. Medewerkers zien het nut van samenwerken vaker in dan dat ze elkaar vertrouwen, terwijl nut het minste effect heeft op de samenwerking en prestaties. Vertrouwen is daarvoor veel belangrijker.

Binnen vertrouwen blijkt vooral het element integriteit van doorslaggevend belang te zijn. In organisaties waar mensen zeggen wat ze doen en doen wat ze zeggen zijn de samenwerking en prestaties in algemene zin beter, loopt de operatie veel vaker als een zonnetje, hebben medewerkers meer plezier in hun werk en maakt men vaker voldoende winst. Ook werken in organisaties waar men zich integer gedraagt collega’s vaker efficiënt samen en wordt informatie die nodig is om het werk te doen gemakkelijk en snel gedeeld onder collega’s. Dus, je moet ervoor zorgen dat medewerkers en managers integer handelen: zeggen wat je doet en doen wat je zegt. Dat klinkt cliché, maar het gebeurt te weinig. Uit het onderzoek blijkt namelijk ook dat integer gedrag in veel organisaties geen gemeengoed is.

Uitkomst: we drukken op de verkeerde knoppen - part II

Nog interessanter zijn de effecten van het aanspreken van de verschillende kanten van de mens. Ook uit de uitkomsten daaromtrent blijkt dat we het precies verkeerd om aanpakken. De volgorde waarin de vier kanten in organisaties worden aangesproken, is namelijk, van hoge naar lage mate, individualistisch, rationeel, emotioneel en sociaal. Qua effect op de kwaliteit van de samenwerking is de volgorde echter precies andersom: sociaal, emotioneel, rationeel en als laatste individualistisch. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat mensen het meeste worden aangesproken

op hun behoefte om als individu aan hun trekken te komen. Zo ervaren medewerkers in de meeste organisaties dat ze als individu hulp krijgen en veel kunnen leren van collega's. Echter, die individualistische behoefte bevredigen beïnvloedt de samenwerking en winst amper.

De rationele kant wordt daarna het meest aangesproken. Dat betekent dat mensen vrij goed kunnen beredeneren waarom ze collega's kunnen vertrouwen en met hen zouden moeten samenwerken. Alhoewel het effect op prestaties beter is dan dat van de individualistische kant, is ook dit niet zo sterk als het effect van die kant van de mens die het minst wordt aangesproken tijdens het werk.



Als laatste komen mensen op het werk namelijk sociaal gezien aan hun trekken. Maar, het onderzoek toont aan dat, als de mens in zijn sociale behoefte wordt voorzien, dat het meest in positieve zin terug te zien is in de samenwerking en de prestaties. Specifieker werkt de operatie dan soepeler, zijn klanten meer tevreden en wordt er meer winst gemaakt. We zouden het groepsdier in ons dus vaker aan het werk moeten zetten. Een paar voorbeelden maken concreter hoe dit werkt.

'De individualistische behoefte bevredigen beïnvloedt de samenwerking en winst amper.'

Uit het onderzoek blijkt dat in veel organisaties medewerkers nauwelijks met de klant een team vormen. Dat heeft echter het meest positieve effect op klanttevredenheid. Als je bedenkt dat de klant ook een groepsdier is en zich meer tevreden voelt over iemand die hij als onderdeel van zijn groep rekent, dan klinkt dat logisch. Dus, haal weg die balie tussen medewerker en klant!

Het onderzoek toont ook aan dat het heel weinig voorkomt dat collega's opereren als een groep. Maar, dat heeft wel het meeste effect op de winst. Veel organisaties bestaan blijkbaar uit losse individuen die ieder hun eigen ding doen. Dat dat inefficiëntie in de hand werkt, klinkt logisch. Maar, die wetenschap wordt blijkbaar onvoldoende toegepast in de praktijk, met als gevolg dat winsten lager zijn dan mogelijk.

Uitkomst: grootste verbeterpotentieel onderbenut door waardeloos werken

Respondenten gaven aan dat het in hun organisaties met de interne operatie het slechtst gesteld is. Van alle vragen over de prestaties waren de antwoorden namelijk het meest negatief op de vraag of de interne operatie als een zonnetje loopt. Het is daarom relevant te weten hoe daar iets

aan te doen is. Wat bleek, in organisaties waar de operatie wel als een zonnetje loopt, staan collega's het meest voor de organisatie en haar waarden.

Als de waarden vaag of onbekend zijn of iedereen een ander idee heeft bij de waarden van de organisatie, is er veel onenigheid over wat belangrijk is en wat niet. In organisaties waar men niet voor de organisatie en haar waarden staat, blijkt er dan ook veel onenigheid tussen collega's te zijn over de verdeling van zaken als geld, capaciteit en verantwoordelijkheid. Ik ken (te) veel organisaties waar medewerkers zijn komen werken, omdat ze dachten te weten waar de organisatie voor stond, maar waar de werkelijkheid anders bleek te zijn, vooral doordat men de organisatie onnodig ingewikkeld had gemaakt. Gevolg: gebrek aan actie of juist een teveel daaraan, vaak in de vorm van politieke strijd. Het is dus belangrijk om dat waar de organisatie voor staat, en de vertaling ervan in bedrijfskundige zin, begrijpelijk te houden voor iedereen.

Dus: zorg voor vertrouwen en de sociale kant van medewerkers

1) Doe alles!

Zoals bij alles in het leven zijn balans en integraliteit belangrijk. Eigenlijk moeten organisaties alleskunnende zijn. Zorg ervoor dat je alle kanten van de mens aanspreekt om vertrouwen en de inschatting van nut van samenwerken zo hoog mogelijk te krijgen. Staar je niet blind op enkel de sociale, de individualistische, de rationele of de emotionele kant.



2) Werk aan vertrouwen

Zorg voor een klimaat waarin mensen elkaar vertrouwen. Laat mensen allereerst zeggen wat ze doen en beloon mensen die doen wat ze zeggen. Zorg er daarnaast voor dat mensen weten waar ze het over hebben en zorg voor ritme en regelmaat.



3) Zorg voor de sociale kant

Spreek vooral de sociale kant van de mens aan. Bedenk manieren om samen met de klant op te trekken. Haal de balie tussen de medewerker en de klant weg. Zorg voor werk dat mensen niet zonder elkaar kunnen doen. Benadruk niet alleen het belang van teamwork, maar máák het werk echt teamwork. Zet mensen in een hok en laat ze er niet uit tot ze er samen uit zijn. Schaf individuele functies en beloningen af.



En, hou het herkenbaar. Zorg voor een missie die iedereen begrijpt, binnen en buiten de organisatie. Maak het niet ingewikkelder dan het is: als je op een school werkt, leid je leerlingen op; als je bij de brandweer werkt, voorkom en blus je branden; als bij een organisatieadviesbureau werkt, maak je het leven van de werkende mens beter. Dat snapt iedereen. En bovendien, dan kun je zeggen wat je doet en doen wat je zegt.