

Bent u nog tevreden met uw werk?

Door: [Frank van Marwijk](#), 23 oktober 2011

Ervaart u nog evenveel werkvreugde als toen u ooit als manager begon? Toen u solliciteerde voor de managementfunctie die u op dit moment bekleedt, had u bepaalde verwachtingen over de inhoud van uw werk. Dit was écht iets voor u! U ging enthousiast en gemotiveerd aan de slag. U wist de doelen te behalen en behaalde successen bij de aansturing van uw mensen. Dat gaf u veel werkvreugde. Maar de tijden zijn veranderd. Als manager moet u zich nu vaker bezig houden met *strategisch inkrimpen* in plaats van *strategisch ontwikkelen*. De hoofdtaak van veel managers bestaat in deze tijd uit gaten met gaten dichten en brandjes blussen. Van medewerkers wordt gevraagd om dezelfde kwaliteit te leveren, met minder middelen en minder collega's. Dit zorgt voor veel irritatie binnen de organisatie.

Emotionele draagkracht

Dit alles hoeft geen probleem te zijn als de medewerkers in de organisatie voldoende emotionele draagkracht hebben. Medewerkers die zich prettig voelen op hun werk kunnen heel wat tegenslag aan en kunnen dat zelfs labelen als een uitdaging. Maar ook het emotionele welzijn van medewerkers (inclusief managers) wordt bedreigd. De werkdruk is groter geworden; de waardering daarvoor niet altijd. De overheersende onvrede zet ook de onderlinge verhoudingen tussen medewerkers op scherp. Daardoor bekruipt ons steeds vaker het gevoel dat we *moeten* werken in plaats van dat we graag *willen* werken. Het enige dat veel werknemers nog aan hun bedrijf bindt, is dat ze geen alternatieven hebben: de banen in andere organisaties liggen immers ook niet voor het oprapen. We moeten blij zijn dat we *tenminste* nog een baan hebben! Maar zijn we nog wel zo blij?

Werkplezier draagt bij aan motivatie en indirect aan productiviteit. Dit ligt zwaar onder vuur. Het in deze tijd zo noodzakelijke crisisbeleid dat veel organisaties voeren, heeft een nadelig effect op het emotionele welzijn van de medewerkers in alle lagen van de organisatie. Hoe lang kunnen we dat volhouden? En wat kunnen we doen om onze werktevredenheid op een toelaatbaar peil te houden?

Vergelijk je rijk

We zijn gewend aan een bepaalde manier van werken en aan een zekere luxe en dat is veranderd. Dat we ons ontevreden voelen, komt ook door onze natuurlijke neiging dingen te [vergelijken](#). We vergelijken voortdurend producten, mensen en situaties met elkaar. We vergelijken wat we eerder hadden met wat we zouden willen. Zo ontwikkelen we het liefst doelen die gericht zijn op meer, mooier, sneller en beter. Lukt dat niet, dan geeft dat frustratie. Een atleet kan behoorlijk teleurgesteld zijn als hij onder zijn eigen record loopt, al is hij daarmee toch nog de snelste. Bedrijven willen groeien, niet inkrimpen – ook al weten we op dit moment ook dat die groei helemaal niet zo goed is voor ons klimaat. We willen ons persoonlijke vermogen vergroten ook al hebben we genoeg om van te leven. Het feit dat we met minder middelen aanmoeten, beïnvloedt direct ons gevoel van tevredenheid.

Persoonlijke perceptie

Of we het naar ons zin hebben wordt door verschillende factoren bepaald. Daarbij denken de meeste mensen het eerst aan salaris en arbeidsvoorwaarden, de sfeer binnen het bedrijf en de relatie met collega's en leidinggevende. Natuurlijk is het verder belangrijk dat een werknemer het werk kan doen dat hij heeft gekozen en waarvoor hij is opgeleid. Hij moet een goede werkplek hebben en zich bezig kunnen houden met voor hem interessante taken. Deze aspecten zijn behoorlijk concreet en goed meetbaar. Toch blijkt juist uit veel psychologische metingen, dat de ervaren werkvreugde meer te maken heeft met persoonlijke perceptie over het werk dan met concrete inhoud en invulling van het werk.

Bij persoonlijke perceptie kunt u denken aan persoonlijke verwachtingen en aannames die mensen hebben over hun werk. Deze kleuren voor een groot deel de uiteindelijke invulling van het werk en beïnvloeden ook de waardering die iemand eruit haalt. Er bestaan ook individuele verschillen als het

gaat om werktevredenheid. Sommige mensen hebben het, waar dan ook, snel naar hun zin en raken ongeacht de omstandigheden die zich voordoen niet zo snel van slag. Anderen klagen sneller en zijn voortdurend strijd aan het voeren met hun collega's en managers. Zij uiten veel onvrede en soms vertrekken ze snel uit de organisatie in de hoop dat het op een andere plek beter voor hen is. Maar elders blijkt het niet veel beter te gaan omdat het blijkbaar in hun aard zit om problemen en onvrede naar zich toe te trekken.

Wat vinden anderen?

Misschien hebt u het idee dat het plezier dat u ervaart in uw werk alleen afhankelijk is van uw eigen ervaring. In dat geval vergeet u dat we sociale dieren zijn die zich in de omgang met anderen voortdurend laten beïnvloeden in onze meningsvorming. Vaak gaat dat ongemerkt. Het gemopper binnen een organisatie: 'oh, wat hebben we het toch slecht hier!', is uiterst besmettelijk. Als anderen voortdurend refereren naar 'het management dat zo slecht voor ons zorgt', nemen we gemakkelijk aan dat dit de waarheid is. Op dat moment kunt u niet meer zien dat u het in werkelijkheid misschien helemaal niet zo slecht hebt als u uw positie vergelijkt met dat van managers in een andere organisatie met dezelfde functie.

Cultuur en tijdsgeest

De persoonlijke perceptie van het werk, en daarmee de werkvreugde van een werknemer, wordt dus gevormd door wat anderen van diens werk vinden. Op dezelfde manier wordt het oordeel van de werknemer gestuurd door diens cultuur en tijdsgeest. In collectivistische culturen zoals in Azië wordt het groepsbelang veel belangrijker gevonden dan de waardering van de individuele werknemer. Werknemers uit een dergelijke cultuur conformeren zich daardoor gemakkelijker aan de vereisten van een veranderd werkklimaat dan werknemers uit Westerse landen. In deze tijd tenminste. Want ook wij in Europa kenden ooit tijden waarin mensen lange dagen maakten, bestaande uit eentonig werk, zonder dat daarover werd geklaagd. We vonden het bijvoorbeeld logisch dat taken en werkzaamheden werden opgesplitst om daarmee de productiviteit te verhogen.

Wat dat betreft is de gangbare beeldvorming veranderd. [Hackman en Oldham](#) beschreven dat de taakinhoud belangrijk is voor de motivatie van medewerkers. In 1976 noemden zij zeven kenmerken die bijdragen aan de motivatie en individuele werktevredenheid van medewerkers:

1. Variatie in vaardigheden

De mate waarin het werk vraagt om uiteenlopende persoonlijke kwaliteiten van een medewerker

2. Taakidentiteit

De mate waarin een werknemer een hele taak kan afronden in plaats van een deel daarvan

3. Taakbetekenis

De mate waarin het werk als zinvol wordt ervaren en het bijdraagt aan veranderingen in het leven van anderen

4. Autonomie

De mate waarin de medewerker de vrijheid heeft om te beslissen wat er gedaan moet worden

5. Feedback

De mate waarin de medewerker informatie ontvangt over de effectiviteit van zijn handelen

Samenhang van taken

In deze gedachte zouden de taken van medewerkers niet los van elkaar moeten staan, maar een zinvol geheel moeten vormen om bij te dragen aan motivatie en tevredenheid. Ook hier blijkt het geheel meer dan de som der delen. Zo vroegen Taber en Alliger aan diverse werknemers de verschillende taken binnen hun werk te beoordelen op inhoud en ervaren voldoening. De waardering voor de werktaken apart bleek echter weinig relatie te hebben met het algehele gevoel van werktevredenheid dat de werknemers ervoeren. Taber en Alliger concludeerden dat een werknemer niet alleen de individuele

taken binnen zijn werk dient te waarderen, maar dat hij ook een zinvol verband tussen die taken moet ervaren.

Hoewel er steeds minder mensen achter de lopende band staan, is het nog niet altijd zo dat taken die medewerkers uitvoeren een logische samenhang hebben. In veel kantoren komt het nog voor dat één medewerker een aanvraag van een klant ontvangt, een tweede medewerker daar een formulier voor moet invullen, die dat vervolgens doorstuurt naar een derde medewerker die daar goedkeuring aan moet geven. De uitslag wordt tenslotte door een vierde medewerker aan de klant teruggekoppeld. Soms weet niemand waar hij precies mee bezig is of wie waar verantwoordelijk voor is. En daar gaat het nog wel eens mis. Dit veroorzaakt een onaangename ervaring van bureaucratie voor de klant. Dit kan zeker beter.

De zinvolheid van werk

Ook [Dan Ariely](#) bevestigt dat werk zinvol moet zijn om bij te dragen aan werkvreugde. Om dit te onderzoeken liet hij proefpersonen tegen betaling robotjes van Lego te bouwen. Zij ontvingen 2 dollar voor het eerste robotje dat zij maakten. Voor elk volgend exemplaar kregen ze steeds 11 cent minder. Ze mochten hiermee doorgaan zo lang ze wilden. Ariely deelde de proefpersonen in in twee groepen. Aan de proefpersonen uit de eerste groep werden genoeg Legoblokjes verstrekt om alle robotjes te kunnen maken. Aan de tweede groep werd maar een beperkte hoeveelheid blokjes verstrekt. Dit was precies voldoende om twee robotjes te kunnen maken. Zodra de proefpersoon met het tweede robotje klaar was, begon de proefleider het eerste exemplaar weer uit elkaar te halen om eventueel een derde te kunnen maken. Het maken van robotjes werd daarmee een zinloze bezigheid. Ondanks de gelijke verdiensten voor het maken van robotjes, hielden de proefpersonen uit de tweede groep er eerder mee op.

Waar moeten we naar toe?

Werktevredenheid heeft te maken met perceptie: wat we van het werk waarnemen en erover geloven. En dat betreft niet per se de feiten, maar onze gedachten daarover. Crisisbeleid kan ons emotioneel welzijn zeker aantasten, als we tenminste daaraan toegeven. Als we steeds herhalen dat alles alleen maar slechter wordt, terwijl we het ooit zo goed hadden, dan gaan we erin geloven. We zullen dan wat we doen niet meer als zinvol ervaren. En daarmee verliezen we ook ons gevoel van plezier, motivatie en controle. Kijk vanaf nu eens anders naar uw werk. Vergelijk uw werk niet met vroeger, maar richt u op de toekomst. Ga een nieuwe uitdaging aan. Zou u solliciteren voor de functie die u op dit moment bekleedt als u deze baan nog niet had?

Frank van Marwijk
www.lichaamstaal.nl