

## BEVLOGENHEID, DEMOTIE EN DUURZAME INZETBAARHEID

Naar aanleiding van het stuk van Jolan Douwes in de VK van 22/2: “Met demotie kan werk leuk blijven.”

“Uit HR trends 2017-2018 van salarisverlener ADP, blijkt dat 35% van de ruim 1000 onderzochte organisaties demotie inzet als middel om werknemers langer aan het werk te houden.”

In hetzelfde artikel van Jolan wordt bijzonder hoogleraar Rene Schalk aangehaald waarin hij stelt dat medewerkers hun nieuwe werk – na demotie - minder afwisselend en uitdagend vinden dan hun vorige. Ze moeten opeens naar anderen luisteren en mogen niet meer zelf bepalen wat zij doen. Daardoor nemen tevredenheid en betrokkenheid bij het werk af. De gezondheid kan zelfs achteruitgaan als mensen lichter werk krijgen, aldus Rene Schalk. Wij kunnen het resultaat van het onderzoek van Rene Schalk bevestigen.

Uit ons onderzoek en ervaring bij meerdere onderwijsinstellingen in Nederland blijkt zelfs dat er sprake was van cynisme en onthechting.

“Je werd van binnenstaander buitenstaander”. Cynisme blijkt een voedingsbodem voor boosheid, die niet zomaar wegtrekt. Onthechting is het loslaten of loskomen van iets waaraan men gehecht is. Iemand sprak van het ontstaan van een zekere mate van zelfvervreemding.

Demotie is een begrip dat hoort bij het klassieke organisatiemodel, waarbij het Anglo-Amerikaans denken het dominante paradigma is. Het model kent een topdown besturingsmechanisme, dat gebaseerd is op de C 3 van de machinebureaucratie; command control en compliance. Dit mechanisme laat weinig ruimte voor autonomie en eigen initiatief. Bovendien is het gericht op onzekerheidsreductie, risicovermijding, wantrouwen en achterdocht. Het is geen wonder dat wij steeds vaker horen en lezen over onveiligheid en angstcultuur in organisaties.

Dit paradigma werkte in tijden van het begin van ons proces van industrialisatie.

Zoveel mogelijk arbeidsdeling, waarbij instructie door managers noodzakelijk was.

Vandaar dat managers ook meer verdienden dan hun medewerkers.

Vandaag de dag vinden wij een en ander terug in CAO's en functiegebouwen; hoe hoger in de hiërarchie hoe hoger het salaris. De staf (ondersteunende diensten) is dominant en bepaalt wat de lijn (primaire proces) moet doen.

Onze stelling is dat in het huidige op kenniswerkers gerichte tijdsgewricht dit geen passende manier van organiseren is. Bovendien blijkt dat kenniswerkers – mits zij goede feedback krijgen – steeds beter worden naar mate zij ouder worden. Helaas is de 94 jarige Amsterdamse huisarts Van Hasselt onlangs overleden. Dit in strijd met het heersende paradigma: boven de 50 ben je versleten, hetgeen waar is als er fysiek zware arbeid wordt verricht, maar niet meer geldt in de huidige tijd.

De zoektocht naar andere manieren van organiseren en besturen komt in Nederland en onze praktijk uit bij het Rijnländs denken. Een zoektocht die mede begonnen is bij de positieve psychologie van mensen als Martin Seligman, Michaly Csikszentmihalye (over flow) en Matthieu Weggeman (managen van professionals niet doen).

Zij leggen het accent op mogelijkheden van mensen in plaats van hun beperkingen en onmogelijkheden.

Seligman zegt dat geluk ontstaat wanneer je jezelf richt op je eigen persoonlijke kracht en focust op waar je goed in bent. Richt je op jouw sterke punten en eigenschappen en besteed geen tijd en aandacht aan het verbeteren van zaken waar je niet goed in bent (parabel van....

Seligman met zijn school heeft laten zien dat ons welbevinden niet lineair doorgroeit als wij rijker worden. Mensen hebben andere doelen dan alleen materiele welvaart.

Het is begrijpelijk dat mensen om privéredenen minder willen werken en dat dat minder salaris oplevert ook. Als medewerkers bevlogen zijn, dat wil zeggen dat zij met elkaar eenzelfde droom willen realiseren is er minder behoefte aan een stapje terug (buiten de genoemde privéredenen). Iedereen die bij en voor Team 4 gold werkt had een doel: goud bij de OS. Het Nederlandse vrouwenvoetbalteam had een missie; het vrouwenvoetbal op de kaart zetten en een doel Europees kampioen worden.

Zelfs het stadion van FC Twente was te klein om alle supporters te herbergen.

Bevlogenheid trekt aan; iedereen wil erbij horen. Succes is aanstekelijk.

Bij ASML waren er 100.000 sollicitaties voor 2.500 vacatures. Kortom demotie?????

Demotie hoort bij een klassieke conservatieve manier van denken. Het huidige tijdsgewricht met toenemende ZZP-ers en maatschappen van verpleegsters, docenten etc. zijn uitingen van het verlangen naar vrijheid en autonomie.

Welke condities leiden tot andere organisaties.

- A. Stop de landelijke CAO's
- B. Stop het denken in functies en functiegebouwen
- C. Denk in rollen i.p.v. functies en benoem in organisaties welke rollen er zijn.
- D. Geef per rol aan welke competenties je kunt ontwikkelen
- E. Schaf functioneringsgesprekken af en vervang deze door permanente 360 graden feedback via gezamenlijke apps.
- F. Bouw organisaties – zoals coöperaties – waarin zij die er werken ook eigenaar zijn (vrij naar Bertold Brecht.)

Kees van der Ploeg (Algemeen Directeur Change Management Consultants)  
Haarlem, 27 februari 2018