

Waarom wel een dubbeltje en geen kwartje?

<http://www.ao-metalektro.nl/duurzame-inzetbaarheid-organisatie/artikelen/322-waarom-wel-een-dubbeltje-en-geen-kwartje>

Publicatiedatum november 2015



'Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden.'

Het onbenutte potentieel van de werkvloer

In de ontwikkeling van lager opgeleiden blijken organisaties niet of nauwelijks te investeren. “Het gevolg? Onbenut potentieel van de werkvloer. Je doet er medewerkers maar vooral de eigen organisatie tekort mee”, aldus Albert Nieuwenhuis. Hij is coach en adviseur en houdt zich met name bezig met veranderprocessen. In zijn boek ‘het onbenutte potentieel van de werkvloer’ doet hij oorzaken én oplossingen uit de doeken om het potentieel van lager opgeleiden optimaal te benutten.

Van de 7,1 miljoen werkenden in Nederland is 20 procent lager opgeleid. “Een aandeel dat in de metaalsector zelfs nog groter zal zijn. Om inzetbaar te blijven, moet elke medewerker zich voortdurend scholen en ontwikkelen. Maar organisaties blijken wel te investeren in de ontwikkeling van middelbaar en hoger opgeleiden en niet of beduidend minder van lager opgeleiden. Hoe dat komt? Het is een vicieuze cirkel”, aldus Nieuwenhuis.

“Managers, leidinggevend en ondernemers hebben een beeld van lager opgeleiden dat ze niet goed kunnen leren. En waarom zou je ze dan een opleiding laten doen? Het is immers een flinke investering. Niet alleen door opleidingskosten maar ook door productieverlies. Aan de andere kant hebben lager opgeleide werknemers vaak een negatieve ervaring met onderwijs en heerst er weinig zelfvertrouwen en faalangst. Neemt een organisatie het initiatief voor een opleiding? Dan geven deze werknemers weinig sjoege. Kortom, het houdt elkaar in stand.”

De afstand wordt groter

Het effect is echter schrijnend. “Door wel te investeren in middelbaar en hoger opgeleiden wordt de afstand met lager opgeleiden steeds groter. En ontstaan er grote belevingsverschillen tussen lager opgeleiden en het management (zie schema). Deze belevingsverschillen zorgen voor een lagere productie dan in potentie mogelijk. En het zorgt voor stagnerende veranderprocessen. Medewerkers die zich niet ontwikkelen worden star en inflexibel en zijn daardoor niet bereid mee te gaan in toekomstgerichte veranderingen. Het beperkt de organisatieontwikkeling. En dat terwijl

voortdurend bezig zijn met innovatie juist in deze tijd van groot belang is voor organisaties. Door niet te investeren in lager opgeleiden doe je hen tekort, maar vooral ook de eigen organisatie.”

Uitspraken die de grote belevingsverschillen tussen lager opgeleiden en het management onderstrepen

Uitspraken van managers	Uitspraken van lager opgeleiden
<ul style="list-style-type: none"> • Wat heeft het voor zin om met een schoonmaker over talentontwikkeling te praten? • Ze zitten altijd te klagen, het is nooit goed. • Het ligt altijd aan anderen, nooit aan hen. • Ze nemen geen initiatief en denken niet mee. • Ik heb het al tien keer uitgelegd en ze doen het nog steeds niet goed. • Deze mensen opleiden is veel te duur en wat levert het op? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ze snappen niks van ons werk. • Ze nemen besluiten die geld kosten in plaats van geld opleveren. • Ze doen niets met wat wij zeggen. • Ze praten met moeilijke woorden. • Wij moeten altijd klaar staan, maar voor ons doen ze niets. • In de kantine willen ze niet bij ons zitten. • Ze hebben geen enkele interesse in ons.

Maar hoe ziet een duurzame organisatie er eigenlijk uit? “Om met professor Henk Volberda te spreken: sociale innovatie bepaalt voor 75 procent de innovatieve kracht van een onderneming. Het houdt in dat een organisatie zodanig is ingericht en aangestuurd dat mensen bevlogen met werk bezig zijn en betrokken zijn bij de organisatie. Bevlogen en betrokken medewerkers zorgen voor hogere resultaten, zo blijkt uit onderzoek. Vandaar dat talentontwikkeling zo belangrijk is.”

Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden

Het klinkt eenvoudig maar dat is het helaas niet. Want hoe zorg je voor bevlogen en betrokken medewerkers? “Maar liefst 70 procent van de veranderprocessen mislukt. Veel veranderstrategieën worden top-down ingezet. Dat werkt in bepaalde situaties prima. Bijvoorbeeld bij het uitrollen van een nieuw online systeem. Maar gedragsverandering breng je er niet mee tot stand. Je kunt niet simpelweg zeggen: je moet meer klantgericht werken. Dat is managementtaal die niet aankomt. Want wat betekent klantgericht werken eigenlijk op de werkvloer? De strategie moet interactiever zijn om houding en gedrag te beïnvloeden. Mensen willen wel veranderen maar niet veranderd worden.”

De stijl van leidinggeven is dus cruciaal. “Veel leidinggevendenden van lager opgeleiden zijn taakgericht. Gesprekken gaan over productienormen of dingen die fout gaan. Er is weinig ontwikkelingsgerichte feedback op hoe iets beter kan. Transformationeel leiderschap is een stuk effectiever. Die stijl is niet gericht op het gedrag, maar op de onderliggende overtuiging. Waarom doen we deze dingen? Het geeft het werk extra betekenis en biedt medewerkers dieper inzicht in de processen van hun bedrijf. Er wordt niet alleen een trucje geleerd, dat leidt namelijk niet tot meedenkgedrag. Heeft een medewerker een probleem? Dan wordt dit vaak door de leidinggevende opgelost. Maar belangrijker is het om te vragen: wat vind jij? Hoe zou jij het oplossen? Medewerkers die in staat zijn mee te denken, ervaren meer eigenaarschap.”

Kwalificaties die leiden tot eigenaarschap

Volgens Nieuwenhuis zijn er 4 kwalificaties die leiden tot eigenaarschap. “De allerbelangrijkste is zelfvertrouwen. Veel lager opgeleiden hebben weinig zelfvertrouwen, daar moeten leidinggevendenden zich van bewust zijn. De tweede is volwassen communicatie, waarbij medewerkers niet vanuit een onmachtpositie praten. Denk aan een uitspraak als: zij daarboven hebben weer wat bedacht. Medewerkers moeten de interactie opzoeken en vragen stellen: hoe bedoel je en waarom is dit? En managers moeten zich richten op het stimuleren hiervan. Een derde kwalificatie is probleemoplossende vaardigheden. Het leren zelfstandig problemen te analyseren en op te lossen. En de laatste is tot slot samenwerking. Werk je in een team waar steeds meer eigenaarschap ontstaat, dan is meer overleg nodig. Je moet er met elkaar uit zien te

komen. Mijn stelling is dat structurele en systematische ontwikkeling van deze 4 kwalificaties leidt tot eigenaarschap.”

Meer informatie:

Albert Nieuwenhuis, telefoon: 06 22 30 32 62 of e-mail: info@nieuwadvies.nl . Het boek ‘Het onbenutte potentieel van de werkvloer’ is te koop via [HRexpress](#).