

Het onbenutte potentieel van de werkvloer

<http://www.zipconomy.nl/2015/07/het-onbenutte-potentieel-van-de-werkvloer/>

ZiP 13 juli 2015 door ZiPredactie



*Organisaties benutten het potentieel van de werkvloer slechts voor een deel, waardoor rendementen lager uitvallen dan in potentie mogelijk is. Albert Nieuwenhuis geeft in zijn boek **Het onbenutte potentieel van de werkvloer** inzicht in de hardnekkige oorzaken hiervan en hoe dit probleem structureel kan worden opgelost. ZiPconomy sprak met hem.*

Wat was voor jou de aanleiding om je boek te schrijven.

Mijn persoonlijke motivatie om dit boek te schrijven komt voort uit mijn eigen verleden. Ik ben opgegroeid in een arbeidersgezin en merkte tijdens mijn studie dat de verschillen tussen lager en hoger opgeleide milieus zeer groot zijn. Tevens merkte ik dat lager opgeleiden veel meer kunnen dan in organisaties van hen wordt gevraagd. Dit maakte me fundamenteel nieuwsgierig naar hoe het denken en handelen van lager opgeleiden werkt. Een andere reden is dat er veel is geschreven over hoger opgeleiden en managers, maar relatief weinig over de groep lager opgeleiden. Er ontbreekt naar mijn idee ook kennis in organisaties over deze groep en zeker in een bredere context dan alleen leren en opleiden.

Je stelt dat een organisatie is gebaat bij medewerkers die zich ontwikkelen om van waarde te zijn en te blijven maar dat vooral lager opgeleiden op dit punt kwetsbaar zijn. Hoe komt dat?

Lager opgeleiden hebben veelal negatieve onderwijservaringen en hebben hierdoor een afkeer van alles wat met leren te maken heeft. Ze hebben op dit vlak een laag zelfbeeld en vinden van zichzelf dat ze niet kunnen leren. Werkgevers versterken dit beeld door geen tijd en geld te willen besteden aan het ontwikkelen en opleiden van deze groep. Uit onderzoek komt naar voren dat

werkgevers deze keuzes bepalen op basis van vooropleiding en als deze “laag” is, dan kunnen medewerkers in hun ogen niet goed leren en is het opleiden van medewerkers verspilling. Op deze wijze ontstaat een zichzelf versterkend circulair patroon, waardoor het ontwikkelen van lager opgeleiden stagneert met alle gevolgen van dien: weinig zelfvertrouwen, reactief gedrag, demotivatie. Als medewerkers zich op basis van dit mechanisme niet ontwikkelen zijn ze kwetsbaar en in de toekomst wordt dit alleen maar sterker.

Het klinkt vanzelfsprekend dat je in je personeel investeert, in iedereen. Toch doen we het blijkbaar niet of onvoldoende. Wat is in de kern wat we mislopen als we dat niet doen?

Om als organisatie te overleven is innovatie het sleutelwoord. Volberda stelt in zijn onderzoeken naar sociale innovatie heel duidelijk: niet innoveren = niet overleven. Dit betekent dat een organisatie voortdurend in beweging is. Een dergelijke organisatie heeft medewerkers nodig die zich continu blijven ontwikkelen om mee te kunnen.

Veel organisaties hebben de neiging wel te investeren in hoger opgeleiden en in veel mindere mate in lager opgeleiden. Als een deel van de organisatie zich ontwikkelt en een ander deel niet of nauwelijks, ontstaan steeds grotere belevingsverschillen, zoals: wel of niet betrokken voelen en wel of niet over actuele kennis beschikken. Juist deze belevingsverschillen blijken in grote mate belemmerend te werken in de ontwikkeling van organisaties. Het effect hiervan is dat niet alleen de productiviteit lager is dan in potentie mogelijk, ook veranderprocessen stagneren. Dit heeft direct invloed op het rendement en mogelijk zelfs op de continuïteit.

Als we kijken naar de toekomstige arbeidsmarkt, dan zit ook een deel van de lager opgeleiden in de gevarenzone. Hoe kijk je daar tegen aan.

Dit geldt in feite voor alle niveaus, maar voor lager opgeleiden geldt dit sterker, omdat ze minder alternatieven hebben. Echter, als organisaties tot dusverre weinig hebben geïnvesteerd in lager opgeleiden is het logisch dat ze afvallen. Het is mijn overtuiging dat aandacht voor duurzame ontwikkeling van deze doelgroep leidt tot minder uitval. In de praktijk heb ik prachtige voorbeelden gezien van mensen die zich na enige stimulering in sterke mate ontwikkelen. De belangrijkste redenen hiervoor zijn dat ze het gevoel krijgen serieus genomen te worden, gewaardeerd voelen en ervaren dat ze meer kunnen dan ze denken. In het boek staan interviews met mensen die dit aangeven naar aanleiding van bijvoorbeeld opleidingen die ze hebben gevolgd. Opleidingen die aansluiten bij de leerbehoeften, leerstijl en succeservaringen teweeg brengen motiveren mensen om zich verder te ontwikkelen.

Als daarnaast ook energie wordt gestoken in talentontwikkeling binnen organisaties, dan is een nog sterker fundament gelegd voor verdere ontwikkeling. Een voorbeeld hiervan maakte ik onlangs mee: een voorman delegeert een taak aan een reactieve medewerker die deze taak ‘van nature’ interessant vindt. Het effect hiervan was dat hij opeens allerlei ideeën genereerde en initiatieven nam en daarmee prachtige resultaten boekte.

Kortom: er kan nog heel veel gedaan worden om uit de gevarenzone te blijven, juist omdat er in het verleden zo weinig aandacht aan is besteed.

We hebben het hier op Zipconomy veel over zelfstandigen die niet (meer) in loondienst zijn. Een deel daarvan valt ook in de groep lager opgeleiden. Heb jij het beeld dat zij het zelf redden als het gaat om opleiden?

Lager opgeleiden missen vaak de helicopterview: ze kunnen meer dan veelal wordt gedacht, maar overzicht bewaren, knelpunten analyseren en daaruit de meest logische conclusies trekken is een probleem. Uit onderzoek blijkt dat lager opgeleiden in staat zijn op korte termijn operationeel te denken en handelen. Reflectie op eigen handelen is in mindere mate aanwezig dan bij hoger opgeleiden. Op basis van deze kenmerken zal een lager opgeleide, mede door de eerder genoemde negatieve onderwijservaringen, niet zo snel tot de conclusie komen dat opleiden noodzakelijk is voor de toekomst. Coaching en ondersteuning van deze groep zal naar mijn idee wel een sterk effect hebben, omdat de motivatie van een zelfstandige veelal hoog is en inzicht en bewustwording snel kan leiden tot anders denken en handelen. Hebben ze eenmaal ervaren wat het effect van opleiden is bij zichzelf, dan is het hek van de dam.

Wat kunnen de werknemers zelf doen om dit probleem aan te pakken.

In een cultuur waar het niet gewoon is om te praten over het ontwikkelen van mensen hebben lager opgeleide medewerkers weinig zelfvertrouwen. Hun leidinggevenden weten niet hoe ze dit kunnen aanpakken, omdat het vaak doorgegroeide vakmensen zijn, met een taakgerichte stijl van leidinggeven gericht op het vakinhoudelijke. Er zal eerst, zoals hiervoor in feite ook is gezegd, een vliegwiel op gang gebracht moeten worden door de omgeving alvorens de mensen zelf met initiatieven en ideeën gaan komen. Dit vliegwiel heeft vooral te maken met mensen te stimuleren om zelf problemen op te gaan lossen en hiervoor de verantwoordelijkheid te geven.

Wat zijn voor jou de belangrijkste tips voor managers om het gat tussen hen en hun werknemers te dichten?

Systematisch werken aan het ontwikkelen van vijf kwalificaties die lager opgeleiden nodig hebben om in een organisatie productief te kunnen zijn en blijven.

Zelfvertrouwen komt uit de meeste onderzoeken naar voren als punt nummer één. Vertrouwen geven binnen een veilige atmosfeer is de basis om meer verantwoordelijkheid te kunnen nemen en stimuleert het zelfvertrouwen. Een tweede kwalificatie is *volwassen communicatie*: gelijkwaardige communicatie tussen medewerkers onderling, tussen medewerkers en leiding en tussen medewerkers en klanten. Klantgerichte, platte organisaties vragen niet alleen om zelfstandige besluitvorming, maar ook om sociale en communicatieve vaardigheden. Volwassen communicatie omvat deze aspecten.

Functioneren binnen een organisatie die voortdurend in beweging is vereist *zelfstandige probleemoplossing* en dat is juist een weinig ontwikkeld punt bij lager opgeleiden, omdat hier veelal geen appèl op wordt gedaan. In een platte organisatie komen meer bevoegdheden bij teams op de werkvloer te liggen, waardoor *samenwerking* een andere betekenis krijgt dan in het verleden het geval was. Samenwerking binnen deze nieuwe context betekent vooral ook problemen oplossen in samenspraak met leiding, collega's en klanten.

Deze vier kwalificaties vormen de basis voor de vijfde kwalificatie: *eigenaarschap*. Om eigenaarschap te realiseren dient vooral ook aandacht besteed te worden aan de stijl van leidinggeven, een stijl die deze kwalificaties stimuleert.

*Drs. Albert Nieuwenhuis (1958), onderwijskundige, is sinds 1997 werkzaam als zelfstandig organisatieontwikkelaar onder de naam **Nieuwenhuis Advies en Training**. Als trainer en coach houdt hij zich bezig met veranderprocessen in organisaties, met het accent op de implementatie van deze processen naar de werkvloer. Hij heeft een visie en methode ontwikkeld die in de loop der jaren succesvol bleek en nu is beschreven in boekvorm. Hij is tevens verbonden aan Stenden hogeschool als docent onderzoek bij de Masteropleiding Learning & Innovation. Deze opleiding richt zich op het realiseren van onderwijsinnovaties vanuit de werkvloer.*