

- **Bevlogen medewerkers: een schaars goed**
- **Wie is bevlogen, neutraal of gedistantieerd?**
- **Tussen aanpakken en afhaken**
- **Knipperlichten**
- **Dalende betrokkenheid: symptoom van een systeemdeficit?**
- **Besluit**



## Auteur:

Rik De Wulf

### Redactieadres:

Sneeuwbeslaan 20 - 2610 Wilrijk  
Tel.: 03 829 25 06  
Fax: 03 829 25 22  
E-mail: vkw.metena@vkww.be  
www.vkwwmetena.be

**Verantwoordelijke uitgever:**  
VKW Denktank

## Verbinding verbroken

### Waarom medewerkers afhaken

Hoe is het gesteld met het engagement van de werknemers in onze bedrijven? Wereldwijd onderzoek toont een weinig opbeurend beeld: 1 op 5 medewerkers zou emotioneel afhaken en zich afstandelijk opstellen ten opzichte van de eigen organisatie. Volgens onze eigen bedrijfsleiders ontsnapt Vlaanderen, in weerwil van haar goede reputatie op vlak van productiviteit, niet aan dit fenomeen. Dit bleek uit een reeks gesprekken die VKW Metena voerde met Vlaamse ondernemers uit diverse sectoren. Meer nog: de groep personeelsleden die zich bewust distantieert, zou zelfs toenemen. Over de weerslag hiervan op de slagkracht van bedrijven kan geen twijfel bestaan. Maar ligt hier niet tegelijk een onvermoede opportuniteit? Een belangrijk deel van het menselijk potentieel in organisaties blijft immers onbenut. VKW Metena ging op onderzoek uit en stuitte op een aantal verrassende verbanden en aanknopingspunten.

### 1. Bevlogen werknemers: een schaars goed

Het bedrijfsleven ondergaat een geleidelijke maar onmiskenbare transformatie. We zijn geëvolueerd naar een kennisgeoriënteerde samenleving. Servicegerichte ondernemingen worden de nieuwe hoofdrolspelers. Globalisering, outsourcing en IT-ontwikkelingen droegen bij tot deze trend.

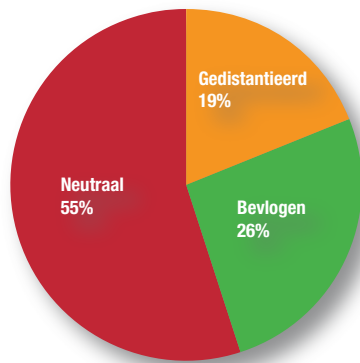
De overgang naar een nieuwe economie maakte 'human capital' belangrijker dan ooit. Ondernemingen vallen niet in de eerste plaats terug op technologie, maar op mensen om hun beloften aan klanten en aandeelhouders waar te maken. Daarom begrijpen topondernemingen dat jobtevredenheid primordiaal is. Ze dienen over bezield en geïnspireerde mensen te beschikken.

De impact van betrokkenheid op het resultaat is immers immens. Verhoging van het engagement van medewerkers zou de productiviteit van een bedrijf met meer dan 20% laten toenemen (Corporate Leadership Council, 2004). De kans dat deze begeesterde medewerker het bedrijf verlaat, ligt bovendien 87% lager. Anders gezegd: geëngageerde medewerkers dragen meer bij én blijven langer.

Indien het menselijk kapitaal zo vitaal is voor het succes van een onderneming, mogen we dan verwachten dat bedrijven inspanningen leveren om hun mensen te inspireren en te passioneren? En slagen ze hierin? Het enigszins verrassende en in ieder geval weinig opbeurende antwoord is: neen, niet echt.

Het Amerikaanse Gallup-instituut, een toonaangevend onderzoeksinstituut dat reeds 25 jaar onderzoek verricht rond werkbeleving in meer dan 65 landen, typeert de houding van medewerkers ten opzichte van hun bedrijf in drie categorieën: bevlogen, neutraal en gedistantieerd<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Het Gallup Instituut categoriseert werknemers volgens hun engagement-niveau in 'engaged', 'non-engaged' en 'actively disengaged'. 'Engagement' heeft in de Engelse taal niet dezelfde betekenis als hetzelfde woord in het Nederlandse taalgebied, maar duidt op bezieling, begeestering, bevlogenheid. 'Non-engagement', slaat dan op 'niet bevlogen zijn', wat niet impliceert dat deze medewerker niet betrokken is bij de organisatie. 'Gedistantieerd' benadert voor ons het



**Figuur 1:** Engagement-niveaus in organisaties: procentuele verhouding.

Bron: Gallup.

Bevlogen werknemers werken gedreven en met passie, en voelen een diepere emotionele band met de organisatie. Het zijn 'trekkers'. 'Neutraal' noemen we diegenen die een tussenpositie innemen. Je ziet geen echte verveling of frustratie, maar ook geen passie of gedrevenheid. Het zijn 'volgers'. Ze gaan mee met de stroom van de bedrijfsactiviteit. 'Gedistantieerd' tot slot, zijn degenen die drijven op negativiteit. Ze gedragen zich contraproductief op subtiele of manifeste wijze en vertonen de tendens anderen hierin te betrekken. Het zijn 'remmers'.

De resultaten van de Gallup-studies zijn onthutsend. Meta-analyse van onderzoeksdata, verkregen door andere onderzoekscentra, wijzen in dezelfde richting. De voornaamste conclusies van deze studies luiden (figuur 1):

- Nauwelijks één op vier personen is begeistert door zijn of haar job.
- Meer dan de helft van de actieve bevolking werkt niet tegen, maar is ook niet gepassioneerd door zijn of haar werk.

dichtst de betekenis van 'actively disengaged', hoewel het allerminst een letterlijke vertaling is. Het is de gemeenschappelijke noemer voor de zeer brede variatie aan gedragingen die hieronder kunnen vallen. Tevens vermijden we hiermee bepaalde anti-gedragingen, die een uitdrukking kunnen zijn van kritiek of protest, als 'disengagement' te zien: dit kunnen immers uitingen zijn van een zeer grote betrokkenheid.

- Bijna één op vijf personen distantieert zich en werkt contraproductief door een of andere vorm van remmend gedrag.
- Bij een ruime meerderheid van 7 op 10 medewerkers wordt het aanwezige potentieel (in de vorm van talent, competentie, energie) niet ten volle ingezet of benut.

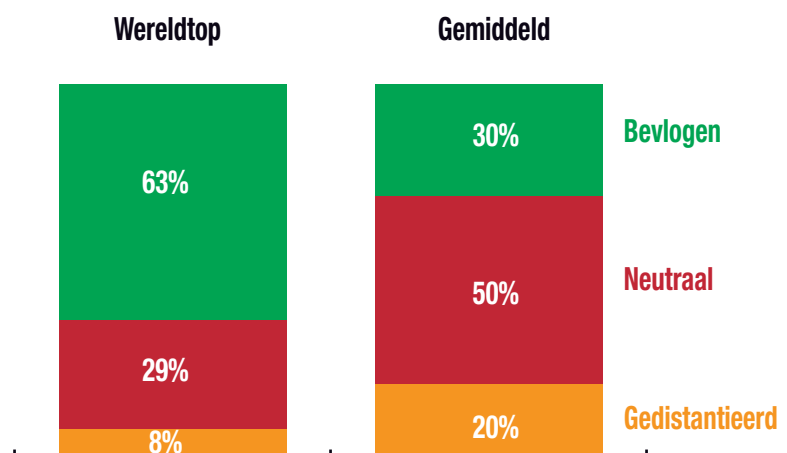
De kostprijs van een dalend engagement is, zowel vanuit sociaal als vanuit financieel oogpunt, nauwelijks te overschatten. Voor de Verenigde Staten schatte Gallup het verlies door verminderde productiviteit, toe te schrijven aan actieve distantieering van medewerkers, op een bedrag van 350 miljard dollar. Daar staat tegenover dat bedrijven met 60 à 70% geëngageerde werkteams twee maal zo veel aandeelhouderswaarde creëerden als die met een engagementsniveau lager dan 50% (Alan M. Saks, 2006). Ondernemingen met minder dan 20% geëngageerde werkteams tenderen naar negatieve resultaten. Engagement beïnvloedt dus niet enkel medewerkers en leidinggevenden, maar ook klanten en aandeelhouders. De conclusie is duidelijk: vervlakking en onverschilligheid houden gigantische risico's in.

Omgekeerd kunnen investeringen in bezieling en betrokkenheid krachtige

hefbomen zijn, met een onmiskenbare 'Return on Investment'. De cijfers laten er geen twijfel over bestaan dat de zogenaamd 'zachte' kant van de bedrijfsvoering in de toekomst wel eens het verschil zou kunnen maken. Een kleine, gunstige verschuiving in de engagementratio vertaalt zich voor een bedrijf al snel in een substantieel rendementsverschil, zo blijkt. De engagementratio is de verhouding tussen 'bevlogen' en 'gedistantieerd', die in de Gallup-survey gemiddeld 1,5 op 1 bedraagt, maar voor een topbedrijf van wereldklasse naar 8 op 1 gaat (figuur 2). Per acht trekkers is er dus één remmer, wat aantoont dat ook de beste bedrijven nog steeds, zij het in beperktere mate, met 'afstandnemers' te maken hebben: het lijkt 'part of the game'.

## 2. Wie is bevlogen, neutraal of gedistantieerd?

De aflijning tussen de typegroepen is, zoals bij elke typologie, vrij arbitrair. De werkelijkheid laat zich niet vatten in deze ruwe opdeling. Het is juist om de betrokkenheid waarmee iemand zijn job opneemt te zien als een punt op een continuüm, waarbij de drie onderscheiden groepen gradueel in elkaar overlopen. Een korte beschrijving van de basiskenmerken van de drie groepen helpt om een en ander in perspectief te zetten.



**Figuur 2:** Verhouding 'bevlogen' versus 'gedistantieerd' in gemiddelde en in top-bedrijven.

Bron: Gallup.

## 2.1. Bevlogen medewerkers: de actieve groep

De betrokkenheid en passie, eigen aan bevlogen medewerkers, komt voort uit de wijze waarop ze zich verbinden tot klanten, collega's, leidinggevend en de organisatie. Ze presteren doorgaans op een hoog niveau. Ze verlangen er naar hun sterktes en talenten te kunnen benutten. Ze brengen ideeën aan en staan open voor de ideeën van anderen.

Wie begeistert is, ervaart overeenstemming tussen de eigen waarden en die van het bedrijf en werkt constructief met anderen samen.

Schaufeli et al (2002) typeren bevlogenheid als een toestand van hoge volvoering, die gepaard gaat met vitaliteit, toewijding aan en opgaan in het werk. Uit gesprekken met bezielde werknemers komt naar voren dat ze vaak niet alleen inspirerend en opbouwend zijn op het werk, maar ook daarbuiten. Het zijn geen workaholics, bij wie hard werken een dwangmatig karakter heeft. Ze kunnen genieten van hun werk, maar ook van andere dingen. Soms zijn ze extravert en manifesteren ze zich zichtbaar, maar hun toewijding kan ook van stillere, meer teruggetrokken aard zijn. Hun engagement is niet gelieerd aan een specifieke context, activiteit of relatie, maar is een meer persistente ingesteldheid die breed gefocust is. Het gaat verder dan jobtevredenheid, en is niet simpelweg motivatie. Herkenbaar aan bevlogenheid is 'the little more': het ongevraagde extra ten aanzien van klanten, collega's, of de organisatie als geheel. Deze spontane bijkomende inzet zou bij personen die zich zowel rationeel als emotioneel met hun job en organisatie verbinden vier maal zo hoog zijn als bij personen voor wie de band enkel rationeel van aard is.

Bevlogenheid drijft op een aantal sleutelfactoren:

- Vertrouwen hebben in de integriteit en de competentie van de top.
- Connectie tussen de inhoud van de job en de eigen persoon (drijfveren, persoonlijkheid, talenten).

## Bevlogenheid en innovatie: 2 handen op één buik

Dat betrokkenheid een hefboom is voor het lange termijn succes van een onderneming, blijkt treffend uit een onderzoek dat peilt naar de samenhang tussen bevlogenheid en innovativiteit (Gallup, 2004). 2 op 3 bevlogen medewerkers (59 %) bevestigen dat hun huidige job hen prikkelt om hun meest creatieve ideeën naar buiten te brengen. Bij gedistantieerde medewerkers geeft slechts 3 % dit aan. Deze actieve groep reageert ook positiever op nieuwe ideeën van anderen (61 %, t.o.v. 9 %). Bovendien lukt het hen beter creatieve oplossingen te vinden voor specifieke klantenvragen en betrekken ze klanten ook succesvoller bij het tot stand brengen van innovaties. Een onderneming die groeit door innovatie – een noodzaak voor duurzaam succes – maakt derhalve 'engagement' tot een sleutelement in haar strategie.

- Duidelijkheid in verwachtingen tussen persoon en organisatie, waaraan in beide richtingen kan beantwoord worden (psychologisch contract).
- Voortdurend inzicht in de resultaten van het grotere geheel en de eigen bijdrage daaraan.
- Besef van invloed en betekenis (een verschil kunnen maken).
- Een toekomst zien (visie, groei en persoonlijke ontwikkeling).

## 2.2. Neutrale medewerkers: de latente groep

Deze tussengroep is betrokken, maar op een neutrale wijze. Ze drijven mee. Ze volgen. Ze voeren uit wat wordt opgedragen, zonder op actieve en vernieuwende wijze bij te dragen tot het welzijn en de groei van de organisatie. Ze brengen niet die extra inspanning op die henzelf of de organisatie op een hoger niveau tilt.

Neutrale medewerkers zijn gelaten tevreden. Hun verwachtingen stemmen overeen met de realiteit. Maar die verwachtingen zijn niet hooggestemd, ofwel omdat ze dat nooit waren, ofwel omdat ze naar beneden werden bijgesteld. Het temperen van verwachtingen is doorgaans een gevolg van het feit dat ze niet geloven invloed te kunnen uitoefenen op de werkomgeving. Of omdat ze dat misschien wel kunnen, maar daar bewust niet voor opteren.

Hoewel ze minder gedreven zijn, voelen de 'volgers' zich toch verbonden met het bedrijf. Ze vormen in de meeste

ondernemingen de grootste groep. Dat iemands aspiraties niet verder gaan dan 'de job gewoon goed doen', is op zich geen reden tot bekommernis. Enige realiteitszin is geboden: door de grote verscheidenheid tussen mensen kan men nooit verwachten dat ze allemaal even bevlogen in het werk staan.

Wil een organisatie positieve betrokkenheid van medewerkers bewust in haar ondernemingsstrategie inbouwen, dan zal ze de grootste zorg moeten besteden aan deze middengroep. Bij hen ligt het grootste potentieel. Dit vraagt niet altijd ingrijpende of spectaculaire interventies. Dezelfde sleutelfactoren die bij de eerste groep tot bevlogenheid leiden, zullen ook hier het verschil maken. Maar even goed kunnen kleine tegenvallers resulteren in een afglijden van hun niveau van betrokkenheid, soms tot onder het nulpunt. Dit kan snel gaan en brengt ons bij de derde groep.

## 2.3. Gedistantieerde medewerkers: de inerte groep

We noemden deze groep reeds de 'remmers'. Ze presteren op het laagst mogelijke niveau, omdat ze niet de indruk hebben dat iemand om hen of om hun bijdrage geeft. Ze ervaren de werkcondities als ongunstig, zien hun leidinggevend als ongevoelig, vinden dat aan hun emotionele behoeften niet wordt tegemoet gekomen, zien zich als speleball van een systeem dat met hun persoonlijke doelen geen rekening houdt en missen persoonlijke aandacht en waardering.

Als gevolg daarvan haken ze emotioneel af, wat zichtbaar kan worden in cynisme, klagen, presenteïsme (fysiek aanwezig maar mentaal afwezig zijn), werken binnen de strakke aflijning van de functie, obstructie bij samenwerking en verandering, pestgedrag, vertroebe-len van klantenrelaties, enz. Deze ontevredenheid kan zelfs leiden tot meer manifeste vormen van sabotage, zoals diefstal of het prijsgeven van gevoelige bedrijfsinformatie.

Wie nadrukkelijk afstand neemt, heeft niet altijd oog voor de effecten van zijn of haar negatief gedrag. Het kan twee kanten op gaan. Hun negativiteit kan besmettelijk werken. Wie geneigd is de verantwoordelijkheid op anderen te schuiven, zal gemakkelijker in de 'slachtofferrol' mee gaan. Zo kan in een team een klaagstemming ontstaan. Maar remmers kunnen door hun obstructief gedrag ook in een geïsoleerde positie terecht komen. Collega's worden het wel eens moe om steeds weer dezelfde irritaties te aanhoren. De klager of saboteur wordt buitenstaander. Hij merkt dat zijn imago schade oploopt, wat zijn zelfbeeld niet ten goede komt. De negatieve spiraal gaat door.

'Burn-out' is een gerelateerd begrip. De uitingsvorm is gelijkaardig: afstand nemen, strikt werken volgens minimale voorschriften, uiten van teleurstelling en wanhoop, cynisme en bitterheid. De oorsprong is echter van heel andere aard. 'Burn-out' is een toestand van uitputting, die voorkomt wanneer iemand langdurig heeft bloot gestaan aan een hoge fysieke, mentale maar vooral emotionele taakbelasting. De boutade 'Wie is opgebrand heeft ooit in vuur en vlam gestaan' alludeert op het verband tussen 'burn-out' en bevlogenheid. Op grond van de overeenkomst in gedragskenmerken kunnen we 'burn-out' als een bijzondere vorm van 'afstand nemen' zien. Maar het vraagt een andere remediëring.

### 3. Tussen aanpakken en afhaken

Kan de ondermijnende opstelling van mensen die afstand hebben genomen, worden omgebogen naar meer con-

structief gedrag? De sleutel daartoe ligt in het doorgronden van de betekenis ervan. Dat is vanuit menselijk oogpunt niet vanzelfsprekend. Men staat als leidinggevende immers zelf bloot aan de onprettige effecten van het remmend gedrag. Al snel is men geneigd de negativiteit toe te schrijven aan persoonlijke eigenschappen: iemand reageert zo omdat die zo is. Deze duiding biedt echter geen perspectief tot verandering. Het is beter om na te gaan waarom iemand afhaakt. Wat is de beleving, én de vraag, die achter het lastige gedrag schuil gaat? Afstand nemen blijkt bij nader inzicht vaak een reactie op ontevredenheid te zijn.

Natuurlijk hoeft ontevredenheid op zich geen probleem te zijn. Die is er altijd in zekere mate, ook bij bevlogen medewerkers. Ontevredenheid kan zelfs een constructieve betekenis hebben, omdat het de spanning creëert die noodzakelijk is om tot verbetering te komen. Wie ontevreden is, wil een aanpassing van het status quo. Actieve signalen van misnoegdheid kunnen drijvers zijn om dingen in beweging te krijgen, om creativiteit te bevorderen (De Clippeleer, I., 2009).

Het kritieke punt is de wijze waarop men met ontevredenheid omgaat. Ontevredenheid kan op verschillende manieren verwerkt en geuit worden. We onderscheiden twee dimensies. De reactie kan proactief zijn (het probleem aanpakken, iets ondernemen met het oog op een oplossing, het in handen nemen) of reactief (niet rechtstreeks overgaan tot een aanpak van de kwestie, ontwijken of indirect interveniëren, het uit handen geven). Een tweede dimensie is de mate waarin hij of zij verbonden is met de organisatie. Dit kan variëren van een sterke betrokkenheid tot een volledige vervreemding.

De combinatie van beide dimensies levert ons vier basisstrategieën, die in de gedragsliteratuur worden aangeduid met 'Voice, Patience, Neglect en Exit':

- 'Voice' – wat we vrij vertalen als 'aanpakken' – is pogen de situatie in positieve zin te veranderen door het punt aan te snijden, ideeën aan te dragen,

intern of extern ondersteuning te zoeken, te attenderen op een opportuniteit of risico, een appel te doen op de verantwoordelijkheid van team of leiding, enz... Het is de gedragsvorm die het meest rijmt met bevlogenheid.

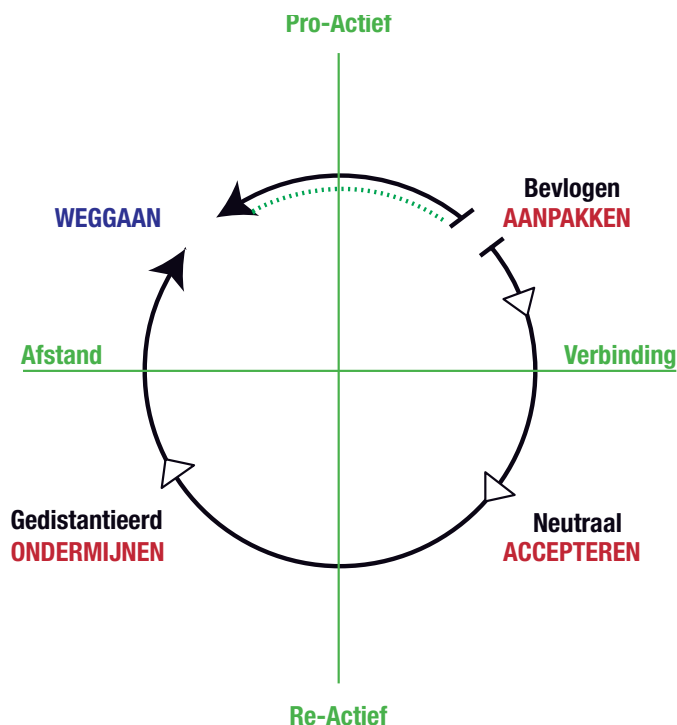
- 'Patience' is de keuze van medewerkers die geduldig afwachten tot er beterschap komt. Ze stellen vertrouwen in de leiding om met een oplossing aan te komen, maar tonen niet de slagvaardigheid of het initiatief om de kwestie aan te pakken. 'Accepteren' is de voorkeurstrategie van de latente groep.

- 'Neglect'. Wanneer ontevredenheid uitmondt in laks en deloyaal gedrag komen we bij een derde strategie, aangeduid met 'neglect'. De kenmerken van 'distantiëring' keren terug in deze gedragsvorm en hebben een ondermijnend karakter: te laat komen, afwezig blijven, stipt 'volgens het boekje' werken, weigeren bijkomende taken op te nemen in urgente situaties, klagen, roddelen, beschuldigen... Ook de kans op fouten is hoger bij de inerte groep, als gevolg van verminderde concentratie. Op een of andere manier brengen ze schade toe aan de organisatie.

- 'Exit'. De vierde reactie op ontevredenheid is het verlaten van de onderneming.

In werkelijkheid zien we de verschillende strategieën in elkaar overlopen figuur 3. Ook kan het zijn dat iemand in een bepaalde situatie gaat voor een meer proactieve interventie, maar zich in een andere context meer reactief opstelt. Bovendien moet de organisatie niet enkel rekening houden met actieve uitingen van ontevredenheid. Sluimerende, ontwijkende en op termijn destructieve reacties op ontevredenheid kunnen nefaster zijn voor een organisatie dan de zichtbare, actief ondermijnende vormen. Door hun zichtbaarheid maken deze laatste namelijk een gepaste interventie mogelijk.

De destructieve respons van een medewerker op een onbevredigende situatie is doorgaans niet diens eerste reactie hierop. Aanvankelijk situeert iemands



**Figuur 3:**  
Respons op ontevredenheid.

Bron: Farell, D., 1983, eigen bewerking.

reactie zich doorgaans in het rechterboven-kwadrant van figuur 3: de aanpak-strategie. De medewerker poogt de rechtstreekse dialoog aan te gaan met de direct betrokkenen en tracht op deze manier bij te dragen tot verbetering van de situatie. Voorwaarde hiertoe is wel dat medewerkers inschatten dat hun tussenkomst lonend zal zijn. Dat wil zeggen dat ze gehoor zullen vinden en dat hun bijdrage op een positieve manier zal gehonoreerd worden.

Het is met andere woorden maar onder bepaalde omstandigheden dat ontevredenheid van medewerkers tot 'aanpakken' kan leiden. Belangrijke condities zijn dat men:

- zich op grond van oprechte en relevante feedback van collega's gestimuleerd voelt om een aspect van de job die geen voldoening geeft positief aan te pakken, hetzij door zichzelf verder te ontwikkelen, hetzij door in dialoog te gaan over nieuwe opportuniteiten of ideeën, zodat opnieuw een attractieve en voldoeninggevende situatie ontstaat.

- collega's ervaart als ondersteunend bij de ontwikkeling van nieuwe ideeën.
- de heersende organisatiecultuur en leiderschapsstijl aanvoelt als respectvol, stimulerend en waarderend ten aanzien van nieuwe ideeën, zodat het risico dat verbonden is aan creativiteit beperkt blijft.

De kans dat ontevredenheid via dialoog kan worden omgebogen naar een nieuwe, positieve situatie is gering wanneer deze contextvoorwaarden niet aanwezig zijn. Dan is het niet uitgesloten dat de medewerker op een gegeven ogenblik overweegt de organisatie te verlaten.

Of het ook effectief tot een vertrek komt, is lang niet altijd het geval. Vaak zijn de (ingeschatte) kosten verbonden aan weggaan groter dan de kost verbonden aan blijven. Die kost kan betrekking hebben op de beperkte mogelijkheid om een gelijkwaardige, nieuwe job te vinden, op regionale gebondenheid, loonfaciliteiten, verlies van zekerheid enz. Bekend in dit verband is het 'gouden-kooi'-gevoel. Niet enkel een gunstig financieel statuut, maar ook de zeer geavanceerde

expertise in een heel specifieke niche – een onderschat probleem bij hoog opgeleide kenniswerkers in zeer gespecialiseerde branches – kan het gevoel van gevangen zitten bestendigen en een barrière vormen om de loopbaan een nieuwe wending geven.

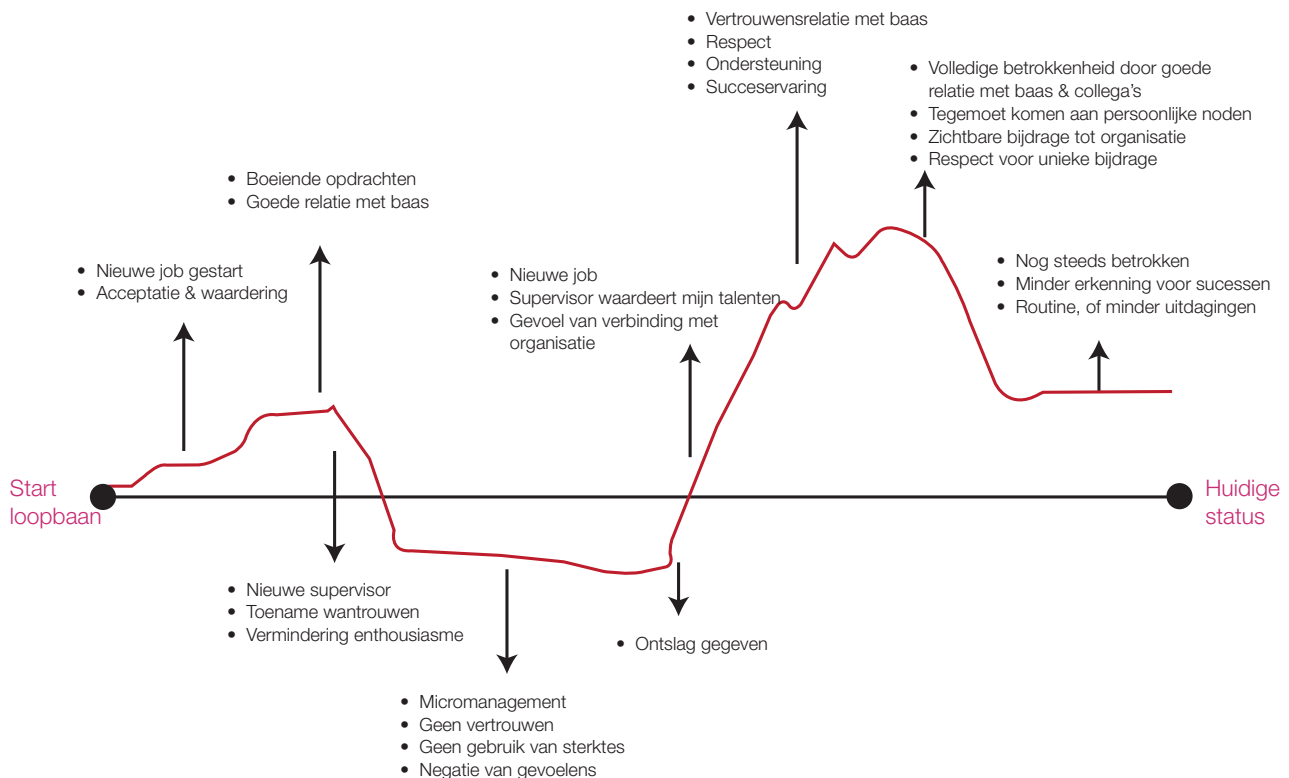
Dergelijke medewerkers bevinden zich in de kritische zone tussen 'bevlogen' en 'gedistantieerd'; op de grens tussen verbonden en vervreemd. In hun reactie op ontevredenheid hebben ze twee mogelijkheden: accepteren of ondermijnen. De wijze waarop ze zich verder zullen verbinden aan de organisatie is een complex samenspel van bewuste en onbewuste afwegingen, mee ingekleurd door de eigenheid van de persoonlijkheid. Nieuwe ervaringen in het bedrijf kunnen aanleiding zijn tot een verdere distantiëring, aangegeven door de pijl in figuur 3, of tot een kentering in de richting van een nieuwe betrokkenheid.

De mate waarin iemand beziel, betrokken en gelukkig is op het werk is dus allerminst een statisch gegeven. Elke loopbaan kent een verloop met hoogtes en laagtes, zoals geïllustreerd in figuur 4.

#### 4. Knipperlichten

We stelden dat negatief gedrag een nuttige signaalfunctie kan hebben. Afhankelijk van de wijze waarop deze signalen in de organisatie worden opgepikt, kunnen ze nieuwe wegen openen. Ontevredenheid kan dus stimulerend werken. Worden de signalen echter gezien noch beantwoord, dan ontstaat een risicosituatie. De mogelijkheid dat meer medewerkers afstand nemen, is dan niet denkbeeldig.

Met regelmaat het 'engagement-niveau' binnen de organisatie opvolgen is daarom een van de eerste preventieve acties. Daartoe kan men gebruik maken van aangepaste meetinstrumenten. Maar de vinger aan de pols houden begint bij het opvolgen van sleutelindicatoren die reeds beschikbaar zijn. Is er sprake van verlies van belangrijke klanten, verminderde klantentevredenheid, verhoogde turn-over, hoger absentisme, achteruitgang in de financiële resultaten of lagere scores op tevredenheidsmetingen? Ook subtiele tekenen kunnen wijzen op een



**Figuur 4:** Engagement en loopbaan: een voorbeeld

Bron: Casey Wilson

ongezonde werkcultuur: afgescheiden werken achter gesloten kantoorduren, afwezigheid op sociale evenementen, een wij-zij sfeer tussen management en werknemers, of het stilvallen van de interactie op een meeting wanneer de chef binnenkomt.

De eerste stap in een persoonsgerichte, curatieve aanpak bestaat er in een medewerker die afstand heeft genomen uit te nodigen voor een gesprek. De inzet van de interventie is het vertrouwen van deze medewerker terugwinnen, de verbroken verbinding herstellen. Dit vraagt geduld, vaardigheid om met een open geest te luisteren, oordelen op te schorten, beschuldigingen opzij te schuiven, de bereidheid het eigen aandeel te erkennen en hiervoor verantwoordelijkheid op te nemen. Soms zal men ook grenzen moeten stellen aan onaanvaardbaar gedrag.

Een ontmoeting met een medewerker die afhaakt, is best niet gefocust op het negatieve gedrag zelf. Dit kan olie op het vuur betekenen. Vaak is hun negatief gedrag de enige manier waarop ze nog

denken invloed te kunnen uitoefenen. Klein beginnen is daarom aangewezen, met als doel stap voor stap nieuwe positionele connecties op te bouwen.

Het blijft een reële mogelijkheid dat de interactie niet tot een 're-engagement' leidt en het beëindigen van de samenwerking onvermijdelijk wordt. Dit kan voor de organisatie de beste optie zijn. Maar ook voor de medewerker kan het op korte of iets langere termijn bevrijdend werken. Kort op de bal spelen is dan de boodschap.

Werken aan betrokkenheid als hefboom voor duurzaam succes en welbevinden, vraagt evenwel een integrale, continue benadering. De focus van dit beleid zal moeten liggen op het hoog houden van de veerkracht van de groep geëngageerde trekkers én het verstevigen van de band met de volgers. Een al te grote investering van energie en tijd in de groep remmers kan deze hoofddoelstelling in het gedrang brengen en uiteindelijk niet veel meer opleveren dan een verschuiving van actief antagedrag naar passief volgggedrag: een positie waarin

hun volle potentieel nog steeds niet tot uiting komt.

## 5. Dalende betrokkenheid: symptoom van een systeem-deficit?

We kwamen bij ons onderzoek tot duidelijke bevindingen. In een reeks interviews suggereren bedrijfsleiders dat betrokkenheid daalt, in die mate dat we van een precare situatie kunnen spreken. Een teken des tijds, gevoed door de economische en financiële crisis? Of symptoom van een dieperliggend conflict? Als zich distantiëren een uitdrukking is van ontevredenheid, waarover zijn werknemers dan ongelukkig?

Concrete metingen van (on)tevredenheid laten een terugkerende shortlist van kritieke punten zien: leiderschap, teamsfeer, beschikbaarheid van middelen. Pas op de vierde plaats komt het financiële aspect. Het leiderschap staat inderdaad onder druk, zo geven de bedrijfsleiders zelf aan. De problematiek is meervoudig, de context complex. In wat

volgt gaan we in op één dimensie die bij onze research belangrijk is gebleken: de aard van de relatie tussen leidinggevende en medewerker.

In periodes van langdurige stabiliteit, groei en succes, werd het succes van het bedrijf vereenzelvigd met het succes van de bedrijfsleider. In die context domineerde een hiërarchisch managementmodel, dat algemeen aanvaard werd. De omgeving waarin onze bedrijven vandaag functioneren is gewijzigd. Er is de permanente druk, de voortdurende verandering en de versnelde maatschappelijke evolutie. De maturiteit en het zelfbewustzijn van medewerkers namen toe. De nieuwe generatie jonge medewerkers, opgegroeid in de wereld van internet en globalisatie, vertoont een aantal fundamenteel andere kenmerken. Behalve sturingsmogelijkheid en autonomie, hechten ze veel belang aan werksfeer, flexibiliteit en levenskwaliteit.

Geleidelijk ontwikkelt zich in deze omstandigheden een nieuwe verhouding tussen leidinggevende en medewerkers. Van een leiderschap gebaseerd op 'demand-and-control' (kortweg: bevelen en beoordelen), evolueren we naar een vorm van leiderschap die mensen groepeerd rond een gemeenschappelijk doel, vanuit een inspirerende visie en een kader van gedeelde waarden. Hoewel enige nuancering aan te brengen valt naargelang de sectoren en de beroepsgroepen, mogen we op dit punt toch spreken van een brede evolutie in de tijdsgeest.

Een ondernemingstraject start traditiegetrouw bij de vaststelling van een doel. Men kiest richting. In functie van dit doel tekent men structuren uit en ontwikkelt men processen. Dit is de 'hardware', de in-richting van de organisatie. Tenslotte belandt men bij degenen die ver-richten: de mensen. Zij zijn de 'software'. De doelen zorgen voor stabiliteit, de processen voor duidelijkheid, de relaties voor connectiviteit. Het is een proces dat zich voltrekt tegen de wijzers in, zoals aangegeven in figuur 5. De klemtoon ligt op management: het sturen van systemen.

Elke verandering, of het gaat om globalisering, regionalisering, outsourcing, of invoering van een nieuw 'operating sy-

stem',... is een verandering van processen. Als deze veranderingen elkaar aan een hoog tempo blijven opvolgen – wat in heel wat ondernemingen vandaag noodgedwongen het geval is – raakt de vertrouwde duidelijkheid zoek. Mensen raken overspoeld door steeds nieuwe aanpassingen in de processen (de hardware). Dit zijn telkens opnieuw verwoede pogingen om greep te houden op een ongrijpbare omgeving. Dat werkt – hoe kan het anders – drukverhogend en uiteindelijk contraproductief. Deze inefficiënties leiden niet tot het herdenken van het systeem, maar tot nieuwe verhoging van druk op de mensen die erin werken. Mensen zijn niet meer te engageren vanuit duidelijkheid, want die is er niet meer. De context is veranderd. Maar de mensen ook. Ze zijn op zoek naar andere drijfveren dan diegene die vroeger golden.

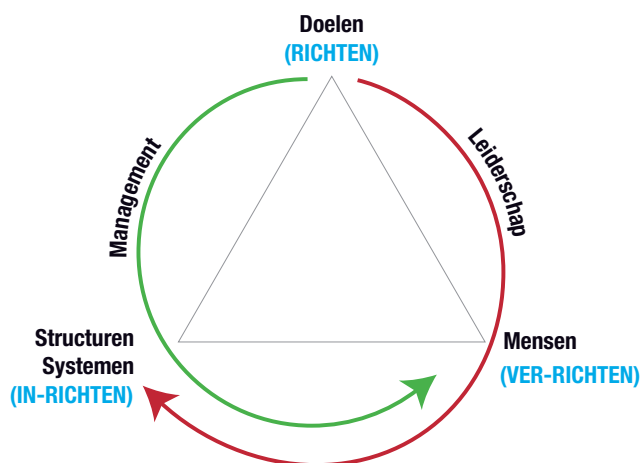
Dit stelt een bijkomende uitdaging aan het leiderschap. Wanneer visie en waarden gedefinieerd zijn, zal het er op aankomen connectie te kunnen maken met de medewerker. Connectie is een verbinding die een emotionele koppeling tot stand brengt tussen de medewerker en het gekozen project. Wat connectie is, voel je best wanneer die afwezig is. In figuur 5 wordt dit een beweging in de andere richting, met de wijzers mee, die zich eerst richt naar de 'software' (de mensen), en dan pas naar de 'hardware' (de systemen). De klemtoon verschuift

van management naar leiderschap. Dit is: het vermogen om mensen te engageren vanuit een gemeenschappelijk raakvlak, het zoeken naar afstemming tussen persoonlijke en gezamenlijke doelen. Omdat de nadruk ligt op connectiviteit, kunnen we dit 'verbindend leiderschap' noemen.

Veel leidinggevendens ervaren een onmachtig gevoel. De oude patronen lijken steeds minder te werken. 'Ik blijf maar inspanning leveren om de hardware aan te passen, zodat we mee kunnen met de verandering, maar ik heb steeds minder het gevoel dat ik de dingen onder controle heb'. Vooral leidinggevendens met een controle-gerichte aanpak hebben moeite met deze heroriëntatie, zo horen we bedrijfsleiders meermaals zeggen.

Een merkwaardig fenomeen doet zich voor. Precies omdat ze hun greep verliezen, gaan ze neigen naar nog meer controle. Het is een vorm van regressie, die hen terugvoert naar en doet vast lopen in de oude sturingsmechanismen. In een reactie hierop regresseren medewerkers mee naar de strakkere patronen. Hun reflex: 'Dit is mijn functieomschrijving, dit kan je van me vragen, iets anders niet'. Meer van hetzelfde leidt tot verstarring.

De gesignaleerde toename van disengagement vindt in dit proces van actie en reactie een verklaringsgrond. Het



**Figuur 5:**  
Management versus leiderschap

Bron: VKW Metena.

is een vicieuze cirkel. De kloof wordt groter. Leidinggevend en gaan in 'overdrive'. Weerstand en inefficiëntie worden manifester. De kostprijs is hoog. Een bedrijfsleider getuigt: '20% van de energie gaat verloren aan interne politieke spelletjes. Waar op een meeting vroeger 4 personen aanwezig waren, zijn er vandaag 20, want allemaal willen ze rechtstreeks hun zeg kunnen doen. Genomen beslissingen worden steevast in een volgende meeting heropgenomen. We zien medewerkers zoeken naar subtiële wegen om de zaak te boycotten'.

Wie in deze situatie verzandt, krijgt het moeilijk om van binnenuit nog de systeemdynamiek te zien, en daarbinnen het aandeel van alle partijen. Men gaat elkaar met de vinger wijzen. De schuld wordt naar personen toegeschoven. De schuldvraag wordt sterk interpersoonlijk: 'Mensen gedragen zich zo, omdat ze zo zijn'. Er komen barsten in de samenhang van werk -en/of managementteams. Sommigen haken af en gaan iets anders doen. 'Burn out' en depressie bij leidinggevend en zijn geen uitzondering.

Dit is de donkere kant van het verhaal. Daar staan de vele leidinggevend en tegenover die het 'verbindend leiderschap' van nature toepassen of er mee zijn gaan experimenteren. Een bedrijfsleider getuigt: 'Op een gegeven ogenblik viel een druk van mijn schouders. Ik ging beseffen dat ik niet meer alles hoefde te weten en alles zelf hoefde op te nemen. Een medewerker die autonomie vraagt, is sindsdien geen bedreiging meer. Het gaat er nu om samen een proces in te gaan. Vroeger moest ik gezag ontlend en aan kennis en expertise. Status, uiterlijke tekenen waren belangrijk. Belangrijk vandaag is de inhoud, een sterk verhaal, waarin je mensen mee kunt bewegen en waarbij je op elk moment in staat bent iemand uit te leggen wat zijn bijdrage is tot het geheel. Tegen mijn medewerkers zeg ik: ik zal de beslissingen nemen, maar ik heb u nodig. Ik probeer niet meer vanuit angst te ageren, maar vanuit de wil om samen iets tot stand te brengen'.

Deze opstelling vraagt veel van leidinggevend en. Niet meer dan vroeger. Wel iets anders. Behalve in resultaatgerichtheid en efficiëntie, zal succes in de toe-

komst evenzeer liggen in credibiliteit en visibiliteit.

## 6. Besluit

Bedrijfsleiders bevestigen in een reeks gesprekken naar aanleiding van deze studie dat de verhouding tussen medewerkers die bevlogen in het werk staan en medewerkers die zich mentaal distantiëren van de onderneming waar ze werken, in negatieve zin evolueert.

Uit de onderzoeksliteratuur leerden we dat afstand nemen een reactie is op ontevredenheid. Deze contraproductieve reactie komt vaker voor wanneer in de werkomgeving een aantal condities ontbreken die nodig zijn voor een meer opbouwende respons.

Het vraagstuk is echter complex. We kunnen niet spreken van een eenvoudig causaal verband. Onze research bracht ons wel bij een significante factor, met name het type 'leiderschap'. De aard van het engagement blijkt sterk te correleren met de wijze waarop mensen en teams worden aangestuurd. Het traditionele demand-and-control-model lijkt op zijn retour. Wie het vermogen verbinding te realiseren tussen de medewerker en de organisatie, tussen gemeenschappelijk resultaat en persoonlijke bijdrage, tussen visie en actie, zal beter in staat zijn medewerkers tot hoge prestaties te leiden. We noemden dit, omwille van de nadruk op 'connectiviteit', verbindend leiderschap. 'Verbindend leiderschap' omvat vier essenties:

- Opbouwen en bestendigen van vertrouwen.
- Ontsluiten van unieke persoonlijke drijfveren, als hefboom voor performance.
- Aansturen op resultaat, vanuit een persoonsgerichte én contextuele benadering.
- Benutten van emoties als hernieuwbare bron van energie.

De kern van deze vier hoekstenen, evenals de concrete implicaties ervan

in de praktijk, zal VKW Metena verder onderzoeken en rapporteren in een vervolg op deze beleidsnota.

## Referenties

AKHILESH, K.B., (2008), Employee Engagement – the modern mantra, The Human Resource, Karnataka: NIPM. [Online op: www.hr-nipmkc.org](http://www.hr-nipmkc.org)

DE CLIPPELEER, I., DE STOBBELEIR, K., DEWETTINCK, K., et al., (2009), From creativity to success: the role of the employee proactivity in the creative process. Paper presented as part of the symposium on New Theoretical Perspectives And Empirical Insights On Proactivity At Work, Academy of Management annual conference, Chicago, August 2009.

FARRELL, D., (1983), Exit, Voice, Loyalty and Neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, vol. 26, no 4, pp. 596-607.

SAKS, A.M., (2006), Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, vol 21, n°7, Bradford: Emerald Group Publishing Limited, pp 600-619.

SCHAUFELI, W., BAKKER, A., (2004), Bevlogenheid: een begrip gemeten., *Gedrag & Organisatie*, vol.17, nr. 2, Groningen: Psychologie & Gezondheid, pp. 89-112.

THE CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL, (2004), Engaging the workforce: focusing on critical leverage points to drive employee engagement., Washington D.C.: The Corporate Executive Board.

THE GALLUP ORGANISATION, (2007), Engaged employees inspire company innovation, *The Gallup Management Journal*. Washington D.C.: The Gallup Organisation-Europe. [Online op: http://gmj.gallup.com/content/24880](http://gmj.gallup.com/content/24880).

WILSON, C., (2008), The cornerstones of engaging leadership, *Management Concepts*. Vienna: Management Concepts, 115 p.

ZHOU, J., GEORGE, J.M., (2001), When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice, *Academy of Management Journal*, vol. 44, No. 4, pp. 682-696.