

*Haal met Investors in People
het beste uit je medewerkers!*

“Durf de medewerker centraal te stellen”



Universiteit Leiden 2004
Stageonderzoek van Andjani Bhikie
In opdracht van de Provincie Overijssel
Stagebegeleider Universiteit: dr. Wim van Breukelen
Stagebegeleider Provincie Overijssel: drs. Wim Bovendeert

Inhoudsopgave

1 Inleiding **2**

2 Probleemstelling **3**

2.1 Vraagstelling **5**

2.2 Model van onderzoek **6**

2.3 Van probleemstelling naar theorie **7**

2.3.1 Investors in People (IiP) **7**

2.3.2 Kwaliteitsmodellen **10**

2.3.3 Theorie over psychologische factoren **12**

3 Methode **17**

4 Resultaten **19**

5 Conclusie en Kanttekeningen **23**

1 Inleiding

De hedendaagse economie heeft als kenmerk dat zij snel verandert met als gevolg dat organisaties steeds sneller op veranderingen moeten reageren, om zo hun marktpositie te behouden. Organisaties bestaan voornamelijk uit mensen. Het is daarom van essentieel belang dat het menselijk potentieel optimaal benut wordt. Het managen van "Human Resources" dient in tijden van verandering plaats te vinden, door het ontwikkelen van adequate vaardigheden van het personeel. De logische stap die hieruit volgt, is het investeren in het personeel. Investors in People (in het vervolg afgekort als liP) is een benadering om concrete invulling te geven aan de investeringen in individuen in relatie tot de doelstellingen van de organisatie. Op het gebied van Human Resource Management wordt in deze tijd meer de nadruk gelegd op resultaatgericht werken, goed personeel aantrekken en behouden, ontwikkelen van personeel en verbeteren van kwaliteit. Met behulp van theoretische inzichten en interviews ga ik een onderzoek doen naar wat de succesfactoren zijn van liP binnen Nederlandse overheidsorganisaties.

In het Verenigd Koninkrijk is in 1991 het liP keurmerk geïntroduceerd als een kwaliteitsstandaard voor het strategisch personeelsbeleid. De kern van liP is: het doelgericht ontwikkelen en blijven ontwikkelen van personeel in afstemming met de organisatiedoelstellingen.

In het Verenigd Koninkrijk zijn er ca. 25.000 bedrijven, instellingen en organisaties erkend als liP. Ongeveer 17.000 zijn bezig zich daarvoor te kwalificeren. Bijna een derde van de Britse beroepsbevolking is werkzaam bij een organisatie waar liP toegepast wordt (Taylor & Thackwray, 2001). Dit geldt voor zowel profit als non-profit organisaties.

Het liP keurmerk bestaat uit 4 principes:

1. commitment: inspanningen om te willen investeren in mensen om organisatiedoelen te behalen.
2. planning: plannen op welke manier vaardigheden, individuen en teams ontwikkeld moeten worden om deze organisatiedoelen te behalen.
3. actie: acties ondernemen om de vaardigheden te ontwikkelen en het gebruiken van deze noodzakelijke vaardigheden.
4. evaluatie: evaluatie van de uitkomsten van trainingen en ontwikkeling voor de verdere voortgang naar de organisatiedoelen.

In hoofdstuk 2.1 worden de 4 liP principes uitvoerig beschreven.

Het doel van het liP keurmerk is de competenties (bekwaamheden) van personeel in een organisatie te verenigen met de organisatiedoelstellingen. Voor een organisatie die een goede positie op de arbeidsmarkt wil hebben en behouden, zal het van essentieel belang zijn dat je je medewerkers ontwikkelt en blijft ontwikkelen. Goed ontwikkelde medewerkers kunnen helpen bij het behalen van de organisatiedoelstellingen. Daarnaast zijn goed ontwikkelde en gemotiveerde medewerkers meer tevreden, ze verzuimen minder en vindt er minder verloop plaats. Betere prestaties en flexibeler inzetbaarheid kunnen het gevolg zijn. Ook zullen er minder ziektekosten e.d. zijn. Dit zal de concurrentiepositie bevorderen. liP kan in alle organisaties worden toegepast, van een postorderbedrijf tot een internationaal bedrijf. In dit onderzoek zal met behulp van interviews worden

nagegaan onder welke voorwaarden IiP tot een succes leidt binnen Nederlandse overheidsorganisaties; ministeries, provincie en gemeente. Wanneer je naar de overheid kijkt zie je dat er veel aandacht wordt besteed aan de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en de borging daarvan (Ritzen, 1999).

De overheid is een organisatie die diensten verleent aan de burger. Daarbij kun je denken aan het verlenen van paspoorten, maar ook aan de infrastructuur en wachtlijsten in ziekenhuizen. Overheidsorganisaties hebben veel contact met burgers, maatschappelijke organisaties en andere overheidsorganisaties ("klanten") en zijn dienstverleners. Wanneer de overheid ervoor zorgt dat haar diensten goed zijn (kwalitatief goed), dat wil zeggen dat ze voldoen aan de behoeften van de omgeving (burgers), dan zal dat haar positie en legitimiteit ten goede komen. De overheid heeft belang bij het investeren in medewerkers. Het opleidings- en ontwikkelingsbeleid levert een bijdrage aan het imago van de organisatie, het is een visitekaartje van de organisatie (marktonderzoek Investors in People: ministerie Economische zaken, 2002). Binnen een organisatie als de overheid zijn het immers de mensen (de medewerkers) die werk leveren en niet de machines. Arbeid wordt dan ook gezien als kapitaalmiddel, en dat wil je als organisatie optimaal benutten.

2 Probleemstelling

De instrumentele en psychologische kant

Een veranderproces bestaat uit twee deeltrajecten. Het eerste traject bestaat uit veranderingen in organisatiestructuren, -processen en -systemen. Het tweede deeltraject wordt gedragsverandering genoemd (de Waal, 2001). Aan de instrumentele kant van het personeelsbeleid (invoering van nieuwe personeelsinstrumenten, bv competentie management, personele jaarcyclus, POP, opleidingsmogelijkheden e.d.) wordt door overheidsorganisaties veel aandacht, tijd en geld besteed. Waar weinig aandacht en tijd aan wordt besteed is "de verandering van het gedrag van medewerkers". Zonder gedrag te veranderen zal alles bij het oude blijven en zul je geen resultaten zien die men beoogde te bereiken (de Waal & Jansen, 2002, 2003). Er wordt vaak moeiteloos van uitgegaan dat als er nieuwe instrumenten worden ingevoerd, dat het gedrag van medewerkers na enige tijd vanzelf wel verandert. In de werkelijkheid vindt deze verandering niet plaats, het is een misvatting.

Wat bij organisaties veelal het probleem is, is dat de cultuur van de organisatie niet mee verandert. De kern van cultuurverandering binnen overheidsorganisaties is anders leren denken en het scheppen van andere interne verhoudingen zodat andere gedragspatronen in groepen ontstaan (Straathof & van Dijk, 2003). Bij een verandering zoals, de invoering van nieuw personeelsbeleid wordt er verwacht dat er normen binnen de organisatie heersen die de nieuwe veranderingen ondersteunen. De bestaande organisatiecultuur zal namelijk niet vanzelf veranderen. Daarvoor zijn er interventies nodig die de verandering in de juiste banen leiden. Anders krijg je veranderingen niet van de grond.

Uit onderzoeken van de Waal & Jansen (2002 & 2003) is duidelijk naar voren gekomen dat binnen overheidsorganisaties veel aandacht wordt besteed aan de 'harde kant'- het verbeteren van

arbeidsprestaties door het formuleren van bijvoorbeeld organisatiedoelstellingen- maar nauwelijks aan de 'zachte menselijk kant'- dat wil zeggen aan de gedragsvoorwaarden. Het stimuleren van competenties en commitment ('de zachte kant') omvat de randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden om gewenste doelen te kunnen bereiken (de harde kant). Goalsetting (Locke & Latham, 1990 in: Kreitner, 2002) is een theorie die stelt, dat wanneer je mensen duidelijke en heldere doelen geeft, die redelijk moeilijk zijn, zij betere arbeidsprestaties zullen leveren. Met competenties wordt bedoeld dat medewerkers voldoende bekwaam moeten zijn om hun werk uit te kunnen voeren. Met commitment wordt bedoeld de betrokkenheid van medewerkers te vergroten door doelen in overleg te bepalen. De bedoeling is dat doelen duidelijk en helder worden (de Waal & Jansen, 2002; de Waal & Jansen, 2003). Competenties van medewerkers kunnen worden ontwikkeld door coaching (iemand die in de organisatie als 'klankbord' fungeert), adequate ontwikkeling, opleiding en taakinrichting.

De Cognitieve Evaluatie Theorie (CET) van Deci (1975) speelt hierin een belangrijke rol. Zij stelt dat de mens twee basale behoeften heeft: zelfcontrole en competentie. De theorie stelt dat mensen ernaar streven zichzelf als oorzaak van het gedrag te zien (zelfcontrole). Er moet sprake zijn van een interne attributie (Kreitner, 2002). Daarnaast willen mensen het gevoel hebben dat ze vakbekwaam zijn, de medewerker moet het gevoel hebben dat hij het werk goed beheerst. Om dit te bereiken moet je je personeelssysteem zo vorm geven dat je zowel zelfcontrole als competentie bevordert. Dat kun je op een aantal, naast elkaar bestaande, manieren doen: zorg ervoor dat er autonomie is, informatieve feedback en dat competenties worden ontwikkeld door middel van opleiding, training en coaching (de Waal & Jansen, 2002; de Waal & Jansen, 2003). Wanneer je nu terug leest, zie je verschillende aspecten van het liP principe de revue passeren. Je ziet dat er doelen gesteld moeten worden, en door middel van ontwikkeling van competenties en commitment deze bereikt dienen te worden.

Angst voor veranderen

Bij veel organisaties heerst er een angst om veranderingen in te voeren. In het 'Marktonderzoek Investors in People' uitgevoerd in opdracht van de ministerie van economische zaken (2002), is gebleken dat organisaties wel denken te weten wat het principe van liP is en de achterliggende gedachte. Sommigen denken dat het huidige personeelsbeleid al aan het liP principe voldoet en dat er dus niets veranderd hoeft te worden. Zelf denk ik dat organisaties die het liP keurmerk niet hebben meestal niet op de hoogte zijn van de potentiële toekomstige resultaten van het kwaliteitssysteem. Daarnaast bleek uit het onderzoek (Ministerie van Economische Zaken, 2002) dat niet bij alle organisaties het opleidings- en ontwikkelingsbeleid als prioriteit op de agenda staat. Als laatste punt: Overheidsorganisaties hebben vaak het idee dat veranderingsprocessen gedoemd zijn te mislukken en alleen kosten met zich meedragen en dat de baten achterwege blijven. Toch zie je in praktijk dat er aan de lopende band veranderingen worden ingevoerd. De ene verandering is nog niet klaar of de volgende verandering wordt al ingevoerd.

Het ANP meldde dat van alle innovatieprojecten van Nederlandse bedrijven slechts een kwart succesvol is. De rest faalt geheel of gedeeltelijk. De oorzaak van het mislopen van veel projecten is vaak een gebrek aan visie en strategie en draagvlak onder de medewerkers. Ook te weinig tijd en oncapabele medewerkers zijn debet aan de mislukkingen. (ANP, Uit: De Volkskrant, 5 juni 2004).

Overheden kunnen liP inzetten om het strategische personeelsbeleid te verbeteren. De kern in dit veranderproces is dat overheden veel aandacht besteden aan de veranderingen aan de instrumentele kant, maar het veranderen van het gedrag van de mensen in de organisaties raakt buiten beeld. Dat is mede te danken aan de cultuur in de organisatie die buiten schot blijft. liP kan alleen succesvol ingezet worden als aan beide aspecten aandacht wordt besteed (instrumentele- en psychologische factoren). Er moet een positieve attitude ten opzichte van liP en haar principes ontstaan. Daarvoor moet de organisatiecultuur normen hebben die de psychologische kanten van liP nastreven.

Mijn doel in dit onderzoek is inzicht geven in deze psychologische factoren die een bijdrage kunnen leveren aan het succes van liP binnen Nederlandse overheden.

Dit onderzoek zou een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van Investors in People binnen Nederlandse overheden. Wanneer overheidsorganisaties weten onder welke omstandigheden de implementatie van liP tot een succes leidt, zal de drempel voor overheidsorganisaties lager zijn om liP als instrument te gebruiken om het strategisch personeelsbeleid een impuls te geven. Het is dus een manier om angst weg te nemen en kennis op te doen over wat liP is en onder welke omstandigheden de invoering van liP binnen de overheid tot een succes leidt. Door de kennis over welke instrumentele en psychologische factoren liP tot een succes leidt, kan de overheid haar personeelsbeleid een impuls geven en vervolgens de positie op de arbeidsmarkt en het imago verbeteren.

Doel van het onderzoek:

Aan de hand van interviews en theorie inzicht geven in de psychologische factoren die een bijdrage kunnen leveren in het succesvol inzetten van Investors in People binnen Nederlandse overheidsorganisaties.

2.1 Vraagstelling

Deel 1 van het onderzoek: Theorie

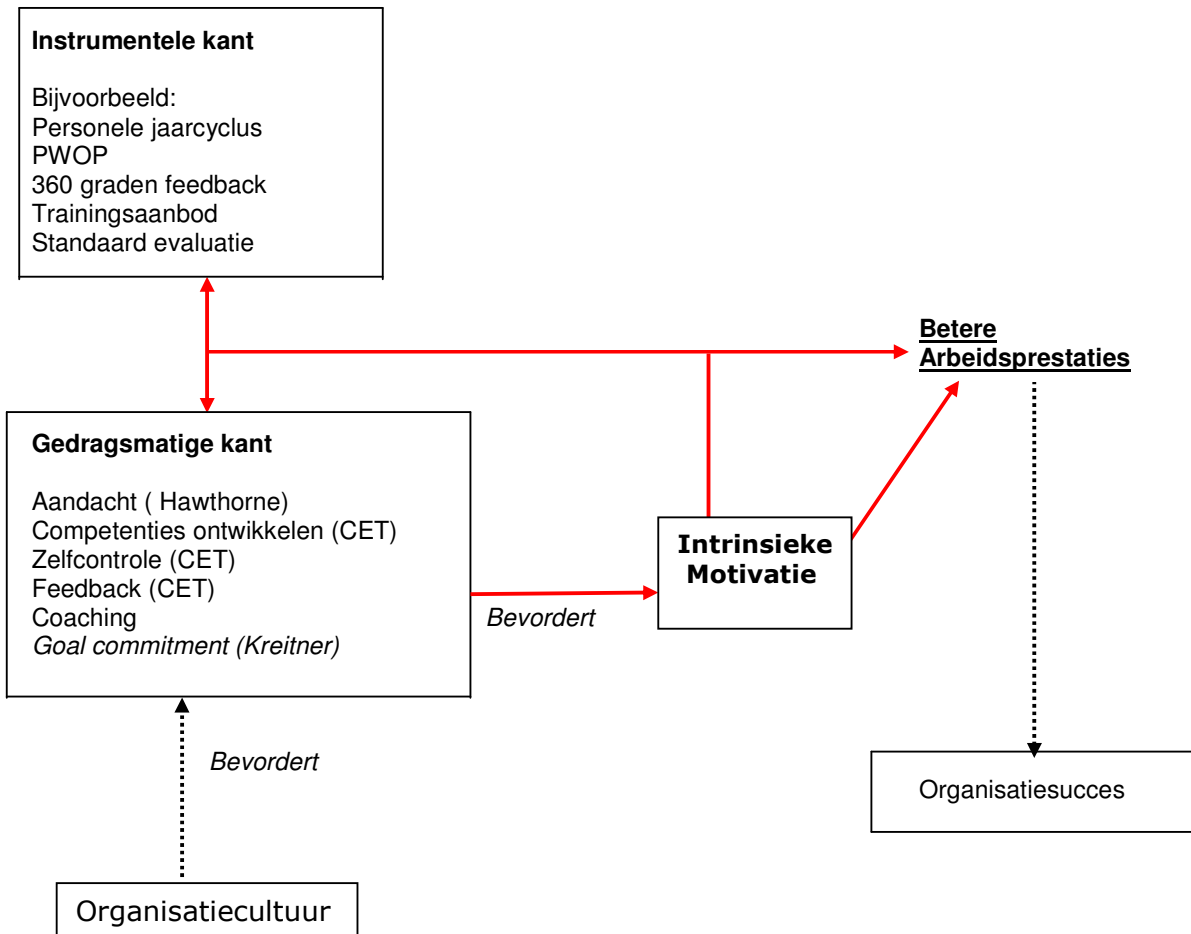
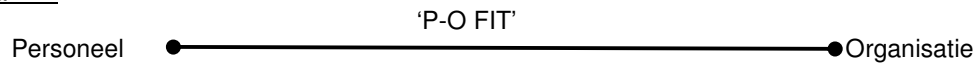
Vraag A: Wat zijn de psychologische factoren, naast de instrumentele factoren, die het succes van Investors in People binnen Nederlandse overheidsorganisaties zouden kunnen beïnvloeden?

Deel 2 van het onderzoek: Praktijk

Vraag B: In hoeverre wordt er, naast de instrumentele factoren, aandacht besteed aan de psychologische factoren bij het inzetten van Investors in People binnen Nederlandse overheidsorganisaties?

2.2 Model van onderzoek “wat bepaalt de fit tussen werknemer en organisatie”?

Doel van IiP:



2.3 Van Probleemstelling naar de theorie

In het vorige hoofdstuk heb ik aan de orde gebracht op welke manier ik tot het onderwerp ben gekomen en wat mijn doelstelling is. Om nog even op mijn vraagstelling terug te komen: Welke factoren én in welke mate bepalen ze het succes van liP binnen Nederlandse overheidsorganisaties?

Nu zal ik achtereenvolgens behandelen wat Investors in People is (paragraaf 2.1). Vervolgens kijk ik in welk opzichte liP verschilt van andere kwaliteitsmodellen, zoals ISO, EFQM en INK (paragraaf 2.2). Als laatste zal ik twee theorieën behandelen; Het management by objectives theorie en de Cognitieve Evaluatie Theorie (paragraaf 2.3).

2.3.1 Wat is Investors in People?

Investors in People (liP): het keurmerk voor een strategisch personeelsbeleid.

Investors in People is een instrument voor een strategisch personeelsbeleid, waarbij doelstellingen van de organisatie gekoppeld worden aan ontwikkeling, opleiding en persoonlijke ambities van de werknemers.

Uitgangspunt van liP is de Human Resource Management (HRM) benadering uit de organisatiepsychologie, waarbij mensen als het belangrijkste kapitaal van de organisatie worden gezien. Door werknemers goed te scholen en te begeleiden ontstaat een optimale "fit" tussen werknemers en organisatie (P-O fit). Door deze optimale "P-O fit" krijgt een liP organisatie een voordeel ten opzichte van andere organisaties of concurrenten.

Het liP model gaat uit van de Deming-cyclus waarbij de vier stappen (plan-do-check-act) zijn ondergebracht in vier uitgangspunten die bepalend zijn voor succes: Inzet, Planning, Actie en Evaluatie (Beuving & van der Lugt, 2004)

Uit deze vier uitgangspunten zijn 12 indicatoren ontwikkeld. In de onderstaande deelparagrafen zal ik de vier stappen van liP beschrijven (Taylor & Thackwray, 2002; Gasperzs & van de Hove, 2000; www.platformkwaliteit.nl).

Commitment

De eerste fase van liP heet commitment ofwel inzet. Van het middenmanagement en het topmanagement van de organisatie wordt om inzet en inspanning gevraagd. De organisatie moet zich helemaal in zetten voor de ontwikkeling van haar medewerkers om zo de organisatiedoelstellingen te kunnen bereiken. Naast de inzet van het management is er ook inzet/draagvlak nodig bij het personeel. Bij een organisatieverandering zijn het toch de medewerkers die de veranderingen moeten dragen en uitvoeren. Hierbij speelt net als bij elke volgende stap bij liP communicatie een essentiële rol. In deze eerste fase wordt er van het management verwacht dat er 'top-down' gecommuniceerd wordt en dat elke medewerker begrijpt wat er van hem/haar verwacht wordt.

Deze eerste stap wordt in 4 indicatoren vertaald.

Indicatoren 1-4

Inzet wordt verwoord in de indicatoren (1) ondersteuning door de organisatie van de eigen ontwikkeling, (2) aanmoediging om de eigen prestaties en die van anderen continu te verbeteren, (3) erkenning van deze inzet en (4) gelijke kansen in ontwikkeling voor iedereen.

Planning

Binnen de tweede fase binnen liP wordt er een actieplan geformuleerd, waarin duidelijk wordt wat de doelen zijn van de organisatie en wat de medewerkers nodig hebben om dat te bereiken. Voor elke actie worden er SMART doelen bepaald (de doelen dienen: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden te zijn).

In deze fase is het zeer belangrijk dat het management team achter alle onderdelen van het actieplan staat. Daarnaast is het van essentieel belang dat het middenmanagement weet wat er van hen wordt verwacht en dat zij intrinsiek gedreven zijn worden om hun medewerkers te managen. Van het middenmanagement wordt verwacht dat zij dus een “people manager” is.

Teamleiders hebben vaak het idee dat het niet de ‘core business’ van een teamleider is om zich zo sterk met het personeel bezig te houden. Het middenmanagement is uiteindelijk de schakel binnen liP die de veranderingen naar de medewerkers toe moet vertalen.

Ook in deze fase speelt communicatie een belangrijke rol. Vooral wanneer het gaat om het vertalen van organisatiedoelstellingen naar medewerkers (top-down), maar ook het vertalen van de ontwikkelingsbehoeften van de medewerker naar het management (bottom-up). Deze tweede stap wordt in 3 indicatoren vertaald.

Indicatoren 5-7

Planning gaat ervan uit dat de organisatie (5) duidelijke doelstellingen heeft die door iedereen worden begrepen en (6) dat de ontwikkeling van de werknemers in overeenstemming is met deze doelstellingen. Bovendien (7) weten de werknemers hoe zij kunnen bijdragen aan de verwezenlijking van de organisatiedoelstellingen.

Actie

In de derde fase binnen liP wordt het actieplan gerealiseerd. Hierbij worden de medewerkers efficiënt opgeleid om zo de bedrijfsprestaties te verbeteren. In deze fase worden de beoogde ontwikkelingen van medewerkers uitgevoerd. Bij de ontwikkeling van medewerkers kun je zowel denken aan opleidingen en trainingen, maar ook aan training on the job, het opzetten en leiden van een nieuw project, ervaringen met anderen uitwisselen. In deze fase dient er ook regelmatig constructieve feedback plaats te vinden. Doel hiervan is het sturen en eventueel bijsturen van de medewerker. Feedback is de terugkeer van informatie naar degene bij wie het vandaan komt. Het doel van feedback is het mensen te helpen bij het aanleren of veranderen van bepaald gedrag.

Coaching is het proces waarin iemand een ander begeleidt en traint, vaak op individuele basis, binnen de werksfeer, waarbij de een zijn vaardigheid en kennis overbrengt op de ander zodat die daardoor beter zal presteren (Taylor & Thackwray, 2002).

Deze derde stap wordt in 2 indicatoren vertaald.

Indicatoren 8 en 9

Actie: (8) managers bevorderen ontwikkeling van mensen (9) door scholing en coaching.

Evaluatie

In deze laatste fase binnen liP wordt er geëvalueerd op welke manier de investering in de ontwikkeling van de medewerker heeft bijgedragen aan de werkprestaties. Na de evaluatie weet je waar je nu staat en waar je naartoe zou willen.

Deze laatste stap wordt in 3 indicatoren vertaald.

Indicatoren 10-12

Evaluatie is noodzakelijk om (10) de ontwikkeling van mensen te verbeteren en (11) bewustwording van de noodzaak tot ontwikkeling te vergroten. Uiteindelijk (12) wordt de organisatie steeds beter in de ontwikkeling van haar mensen.

Het liP proces is een continu proces. Bij liP is het van belang om je medewerkers zo te motiveren, dat zij niet alleen voor korte termijn achter de organisatiedoelstellingen staan, maar voor de lange termijn.

De resultaten van liP

liP zorgt ervoor dat er een bewustzijn wordt gecreëerd binnen de organisatie, dat het investeren in medewerkers belangrijk is. Medewerkers zijn tenslotte het middelpunt binnen de organisatie, dat ervoor zorgt dat alles werkende is. Er wordt dus meer aandacht aan medewerkers gegeven. Mensen die meer aandacht krijgen presteren uiteindelijk ook veel beter. Het vorige wordt ook wel het Hawthorne-effect genoemd. Het Hawthorne-effect van Mayo (1933) stelt dat een medewerker die in het middelpunt staat, waar aandacht aan wordt besteed, beter presteert dan een medewerker, die niet in het middelpunt staat .In dit geval zorgt liP ervoor dat medewerkers meer aandacht krijgen en daardoor beter zouden kunnen presteren.

Uit een kwalitatief onderzoek uit de Verenigde Koninkrijk van Down & Smith (1998) kwam naar voren dat het zijn van een organisatie met het liP keurmerk een aantal voordelen heeft:

- meer en betere trainingen,
- toename en verbeterde communicatie,
- verantwoordelijkheid van de werknemer gaat omhoog, en
- arbeidskosten gaan omlaag.

Investors in People Nederland (www.iipnl.nl) veronderstelt dat een organisatie met het liP keurmerk een betere bewustwording van de gezamenlijke doelstellingen bij managers en medewerkers heeft gecreëerd. Hierdoor ontstaan:

- Betere arbeidsverhoudingen
- Verbeterde communicatie
- Meer werkplezier
- Coachend leiderschap
- Meer kwaliteit
- Meer productiviteit
- Minder verzuim
- Een beter imago

2.3.2 Kwaliteitsmodellen

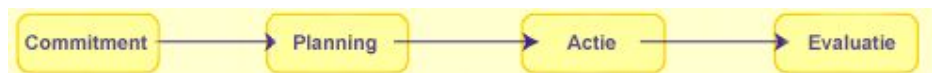
Bij de overheid wordt de laatste jaren sterk de nadruk gelegd op de kwaliteit van de dienstverlening. Het staat tegenwoordig bovenaan de prioriteitenlijst van elke manager. De functie van overheid is diensten verlenen naar de burger toe. De burger wordt dan ook als klant gezien. Deze dienstverlening dient dan aan bepaalde normen te voldoen, wat in de vorm van een kwaliteitskeurmerk gehandhaafd kan worden.

Het inzetten van kwaliteitsmodellen blijkt de jaren aan populariteit te winnen binnen Nederlandse overheidsorganisaties. Om dit te realiseren kan de manager gebruik maken van vele bekende en minder bekende methoden: ISO-certificering, het EFQM –en het INK model en het liP keurmerk.

Ik ga nu de kernverschillen van de kwaliteitssystemen (liP enerzijds en ISO en INK anderzijds) naar voren proberen te brengen. Voor een uitgebreide beschrijving van het ISO 9000 model en het INK (afgeleid uit het EFQM) model verwijs ik naar bijlage 1.

Nog even in het kort:

liP is een praktische systematiek, ontwikkeld in het Verenigd Koninkrijk, waarmee een organisatie op een gestructureerde manier het leren en ontwikkelen van haar medewerkers kan organiseren, in lijn met de doelen van de organisatie.



Vergelijking liP keurmerk met het ISO 9000 norm (van de Hove & Hermkens, 2000, in: Investors in People: de sleutel tot het talent in uw organisatie)

Investors in People verschilt van ISO 9000 aan de hand van drie aspecten:

1. De doelstelling en de inhoud

- ISO legt meer de nadruk op het vastleggen van procedures (voor bv opleiding en scholing, het registreren van de gevolgde opleiding)
- ISO legt meer nadruk op het documenteren van bewijslast. liP hecht ook veel waarde de belevingswereld van het personeel, naast de bewijzen voor indicatoren.
- ISO heeft minder aandacht voor; de betrokkenheid van medewerkers, de communicatie van organisatiedoelstellingen naar de medewerkers en aansluiting van opleidingsplannen bij de organisatiedoelstellingen. Daarnaast heeft het ISO weinig aandacht voor actie en evaluatie van scholings- en opleidingsplannen. Terwijl al deze voorgaande aspecten de kern vormen voor het liP keurmerk.

liP legt meer de nadruk op **resultaten**, terwijl ISO meer de nadruk legt op de wijze waarop **processen en de bewijzen** gedocumenteerd zijn.

2. De vorm en invoering

Binnen de invoeringsprocessen van ISO als van liP zijn veelal overeenkomsten te zien. De toets wordt door een externe assessor uitgevoerd, waarna het certificaat drie jaar geldig is. Tussentijds vinden er controle-audits plaats. Na drie jaar dient de organisatie opnieuw gekeurd te worden.

3. De effecten van de implementatie

ISO draagt bij aan de verbetering van de bedrijfsvoering en richt zich daarbij met name op de harde kant (het systeem, processen) van de organisatie. liP richt zich op het 'ondersteunende' arbeidsproces. De zachte kant (de mensen).

Vergelijking liP keurmerk met het INK managementmodel (van de Hove & Hermkens, 2000, in: Investors in People: de sleutel tot het talent in uw organisatie)

Investors in People verschilt van het INK model aan de hand van drie aspecten:

1. De doelstelling en inhoud

Net als het ISO en liP heeft het INK model oog op het continue verbeterproces van de kwaliteit. Het INK model is een breed model dat zich richt op de "totale organisatie". De gehele organisatie en resultaatgebieden worden meegenomen in het bepalen en verbeteren van de kwaliteit. Het liP model richt zich op een aspect van het INK model. liP aspecten die terug te vinden zijn binnen het INK model zijn: management van medewerkers, strategie en beleid en leiderschap.

Er zijn ook aspecten waar het INK model van liP verschilt: het INK heeft weinig aandacht voor commitment met name als het gaat om ALLE mensen. Er wordt in het INK managementmodel niet

gevraagd om schriftelijk plan (planning), liP vraagt dat wel. Het INK managementmodel heeft veel meer oog op waarop gelet moet worden bij de bedrijfsvoering en liP richt zich meer op ontwikkeling van medewerkers. Het INK managementmodel richt zich bij de evaluatie op effectiviteit van de ontwikkeling. Terwijl liP de kosten en baten investeringen in scholing e ontwikkeling benadrukt.

2. De vorm en invoering

Het liP-invoeringsproces is normatief. Er wordt op een dusdanige manier een organisatie voorbereid voor het keurmerk en gekeken of zij aan de liP criteria voldoet, waarna de organisatie een certificaat krijgt. Het INK model daarentegen bevordert de organisatie om zich te profileren en te verbeteren en te vernieuwen door middel van beloningen (certificaten, onderscheidingen en prijzen).

3. Doelgroep

De doelgroep van het instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) bestaat uit profit en non-profitorganisaties van 50 werknemers of meer. liP is goed toepasbaar zowel in grote als kleine organisaties.

2.3.3 Theorie over psychologische factoren

Uit de inleiding is duidelijk geworden dat naast de instrumentele factoren van liP een psychologische benadering nodig is om liP tot een organisatiesucces te kunnen leiden. Als je wilt dat medewerkers optimaal presteren, is het van belang om te weten HOE je ze zover kunt krijgen. Medewerkers zullen beter presteren als ze bijvoorbeeld duidelijk weten wat ze moeten doen. Maar ook als ze zich 'goed gemotiveerd' voelen. Er zijn een aantal theorieën in de psychologische literatuur te vinden die veronderstellen onder welke omstandigheden mensen beter presteren. Er zijn twee theorieën die bij liP nauw aansluiten: management by objectives (MbO) en de cognitieve evaluatie theorie (CET).

Ik zal beschrijven op welke manier de management by objectives theorie (paragraaf 2.3.2) en de Cognitieve Evaluatie theorie (paragraaf 2.3.3) een rol kunnen spelen bij liP. Ik zal in dit hoofdstuk de psychologische factoren toelichten die bij het inzetten van liP tot een succes kunnen leiden.

Management by Objectives (MbO)

Het Management by Objectives (MbO) model is een proces waarbij doelen geëxpliciteerd worden die zowel tegemoet komen aan de eisen van de organisatie als aan de mogelijkheden en wensen van de individuele medewerkers. Een doel is datgene wat een individu probeert te bereiken (Kreitner, Kinicki, & Buelens, 2002). Het MbO model kent vanuit de theorie twee invalshoeken Kampermann & Meeren, van der, in: Gerrichhauzen, Kampermann & Kluytmans, 1994):

- MbO bekeken vanuit een organisatiecontext, en
- MbO bekeken vanuit een ontwikkelingscontext.

MbO bekeken vanuit een organisatiecontext

Het uitgangspunt bij deze vorm van MbO is, nadat de strategische organisatiedoelen zijn gekozen, de organisatie zogenoemde 'objectives' moet vaststellen voor de belangrijkste aandachtsgebieden, zoals organisatie van uitvoering, mensen en middelen, productie en dienstverlening etc zijn. Objectives kunnen daarbij worden omschreven als operationele doelen die zijn afgeleid uit de strategische organisatiedoelen en die op korte termijn kunnen worden gerealiseerd. Een specifiek kenmerk van deze benadering is de behoefte om de resultaten te kunnen kwantificeren en te meten. Per 'doel' wordt geprobeerd om de individuele bijdrage van de medewerker te kunnen vaststellen.

MbO bekeken vanuit een ontwikkelingscontext

Bij deze vorm wordt de nadruk op het kwalitatieve aspect van MbO gelegd. Daarmee wordt bedoeld dat tijdens het uitoefenen van een functie veel aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling en groei van medewerkers. De theoretische fundering van de ontwikkelingscontext is te vinden in de zogenoemde Theorie Y van McGregor. Hierin wordt gesteld dat mensen hun motivatie om te werken en presteren ontleen aan de taakhoud. Theorie Y (positief) is het tegenovergestelde van Theorie X (negatief).

Theorie X gaat ervan uit dat de werknemer (p. 14, In: Kreitner e.a., 2002):

- behoefte heeft aan supervisie
- geen ambities heeft
- werk probeert te vermijden
- alleen onder dwang hard werkt
- makkelijk werk wil, zonder uitdaging of verantwoordelijkheid

Theorie Y gaat ervan uit dat de werknemer (p.14, In: Kreitner e.a. , 2002):

- verantwoordelijkheden wil
- betekenisvol werk wil doen
- intern gemotiveerd is
- inventief en creatief is
- zelfrelevante beloningen bepalen commitment aan doelen

Als je wilt dat medewerkers hun werk zo goed mogelijk doen, zul je een leidinggevende moeten hebben die de Theorie Y manier van denken heeft. Motivatie en betrokkenheid kun je alleen bereiken als de behoeften van de medewerker en belangen van de organisatie overeenkomen. Bij de ontwikkelingscontext is het de taak van de organisatie om ontwikkelingsbehoefte van medewerkers te herkennen. Vervolgens moet er gekeken worden op welke manier de medewerker binnen de organisatie zich kan ontplooiën conform de organisatiedoelstellingen. Een organisatie die het liP

keurmerk heeft, zal leidinggevend in huis moeten hebben die een manier van denken hebben die overeenkomt met Theorie Y.

Het MbO model onderscheidt drie processen:

1. Goalsetting: het formuleren van doelstellingen voor de individuele medewerker, die worden afgeleid uit de strategisch organisatiedoelstellingen.
2. Implementation en review: evaluatie van het functioneren van de betrokken medewerker en vastleggen hoe de betrokkene de totale functie heeft vervuld.
3. Performance appraisal: de resultaten of prestatie worden beoordeeld. Er wordt gekeken in welke mate de in stap 1 gestelde doelstellingen worden bereikt.

De kern van management by objectives is 'goal setting', 'doel commitment' en 'feedback'. Het stellen van uitdagende maar haalbare doelen bevordert de motivatie van werknemers. Hieronder benoem ik de belangrijke voorwaarden (p. 223-224: In Kreitner e.a., 2002) en noem ik de liP bewijzen die erbij horen:

Goal setting

- Doelen worden samen met de werknemers vastgesteld;
- Doelen worden niet alleen in termen van kwantiteit geformuleerd ('opjagen');
- Doelen dienen SMART te zijn (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden)

Bewijs14: "De organisatie heeft een plan met duidelijke doelstellingen".

Bewijs15: "Mensen kunnen de doelstellingen van de organisatie eenduidig uitleggen op een bij hun eigen rol behorend niveau".

Goal commitment is medewerkers motiveren door de doelen zo rationeel, haalbaar en eerlijk mogelijk te presteren. Dit kun je bereiken door:

- Uit te leggen waarom de organisatie doelen heeft gesteld
- De organisatiedoelstellingen te presteren en verklaren hoe het individuele doel daaraan kan bijdragen
- Steun te bieden aan medewerkers en de doelen zo stellen zodat het individu daar zelf controle op heeft en geef medewerkers de middelen die nodig zijn om die doelen te behalen
- Iets tegenover het behalen van resultaten te laten staan (bv erkenning, waardering en prestatiebeloning)
- Doelen moeten voldoende uitdaging bieden (meer saai werk is geen doel);

Bewijs19: "Mensen kunnen duidelijk maken op welke manier zij bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie".

Feedback

- Regelmatige (dagelijkse) feedback over de stand van zaken, in de zin van coaching en probleemoplossing;
- Doelen niet gebruiken als afrekeninstrument maar als groeimogelijkheid

Bewijs 9: "Mensen krijgen tijdig en regelmatig gerichte en constructieve feedback".

Cognitieve evaluatie theorie van Deci en Ryan

We gaan nu terug naar begin jaren 70 van de vorige eeuw. In die tijd is de Cognitieve Evaluatie Theorie (CET) van de grond gekomen en er is destijds veel onderzoek gedaan naar dit onderwerp. Wanneer je de literatuur over intrinsieke motivatie doorleest kom je herhaaldelijk de namen Deci en Ryan tegen. Dat is de reden dat ik de theorieën van deze twee heren in mijn onderzoek ga gebruiken om de *psychologische kant van liP* meer te belichten en een impuls geven (via mijn onderzoek).

Deci & Ryan (1975 & 2000) onderscheiden twee typen motivatie: extrinsieke en intrinsieke motivatie. Extrinsieke motivatie houdt in dat je iets doet, omdat je ervoor beloond zult worden (bv met geld). Met intrinsieke motivatie wordt bedoeld dat de activiteiten die worden verricht niet worden beloond door iets van buitenaf, maar dat de activiteit op zich een beloning is. Intrinsiek gemotiveerde mensen voeren een taak uit, omdat ze dat leuk of interessant vinden, en niet omdat ze achteraf beloont zullen worden.

De praktijk en onderzoek (Deci & Ryan, 1975) leert dat mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn langdurig betere arbeidsprestaties zullen leveren, dan wanneer je extrinsiek gemotiveerd bent. Extrinsieke motivatie leidt tot (tijdelijke) tevredenheid, maar intrinsieke motivatie leidt tot blijvende arbeidsmotivatie en prestatiegerichtheid. Uit onderzoek (Deci & Ryan, 1975) blijkt zelfs dat wanneer iemand intrinsiek gemotiveerd is en toch op een bepaalde manier extrinsiek wordt beloond, zijn intrinsiek motivatie verliest.

Intrinsieke motivatie kun je op drie manieren beïnvloeden (Deci, 1975; Ryan & Deci, 2000):

1. Locus of causality:

Het CET stelt dat de intrinsieke motivatie het gevolg kan zijn van de manier waarop iemand een oorzaak ergens aan toewijst. Het kan zijn dat een medewerker intrinsiek gemotiveerd een taak verricht, maar vervolgens toch beloond (extrinsiek) wordt. Hier is de "locus of causality" van intern naar extern verschoven. De medewerker krijgt dan de indruk dat de desbetreffende beloning de reden is voor de taak dat zij verricht. Wanneer je de intrinsieke motivatie wilt verhogen is het nodig om de "locus of causality" intern te richten.

2. Competentie en zelfcontrole

Wanneer je praat over intrinsieke motivatie zijn er twee belangrijke factoren hierin: competentie en zelfcontrole. Competentie wil zeggen dat een individu intrinsiek gemotiveerd is wanneer zij zich voor honderd procent bekwaam/competent voelt. Dit kun je beïnvloeden door scholing en opleidingen aan

werknemers te bieden. Daarnaast speelt de mate van zelfcontrole een essentiële rol om de intrinsieke motivatie te kunnen vergroten. Een individu heeft de behoefte om zelf invulling te kunnen geven aan het werk dat zij verricht en autonoom te kunnen zijn. Het gevolg is dan namelijk dat zij de prestaties, die worden verricht, aan zichzelf kan toewijzen. Dit heeft een positief effect op de motivatie van de werknemer. Dus zorg ervoor dat je personeel zich competent voelt en vergroot de mate van zelfcontrole op het werk.

3. Positieve feedback

Het geven van feedback kan gezien worden als een manier van belonen. Beloningen hebben een informatieel aspect en controlerend aspect. Volgens het informatiele aspect krijgt de ontvanger informatie over zijn competenties en mate van zelfcontrole. Dit wordt feedback genoemd. Volgens het controlerende aspect wordt het gedrag van een persoon beïnvloed door beloningen te geven bijvoorbeeld geld, straf of vermindering.

Deci (1975) stelt dat wanneer een persoon feedback krijgt (informatieel aspect), gevoelens van competentie en zelfcontrole vergroot kunnen worden. Naast het geven van opleidingen en trainingen, kun je dus door middel van feedback ervoor zorgen dat je personeel zich competent en zelfcontroleerend voelt.

Op basis van de bestudeerde theorieën kom ik tot zes belangrijke psychologische factoren die de intrinsieke motivatie van medewerkers zou kunnen verhogen. Mijn veronderstelling is dat wanneer er aan de zes psychologische factoren aandacht wordt besteed, de intrinsieke motivatie wordt verhoogd, en vervolgens het succes van liP binnen Nederlandse overheidsorganisatie zal worden beïnvloed.

De zes psychologische factoren die het succes van liP binnen Nederlandse overheidsorganisatie zouden kunnen beïnvloeden zijn:

- *Aandacht*: persoonlijke aandacht die leidinggevendenden geven aan medewerkers,
- *Competentieontwikkeling*: het ontwikkelen van bekwaamheden bij medewerkers, zodat zij hun functie beter kunnen uitoefenen,
- *Zelfcontrole*: de verkregen vrijheid bij het uitoefenen van een functie,
- *Feedback*: de terugkoppeling van informatie van leidinggevende naar medewerker,
- *Coaching*: een persoon in de organisatie die fungeert als een klankbord
- *Goal commitment*: de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatiedoelen.

3 Methode

Om mijn vraagstelling of én in hoeverre overheidsorganisaties die met liP werken aandacht besteden aan psychologische factoren, heb ik mijn onderzoek als volgt uitgevoerd. In dit hoofdstuk wordt in het kort beschreven op welke manier de interviews zijn uitgevoerd.

Om dan weer even terug te komen op mijn vraagstelling: Welke factoren en in welke mate bepalen zij het succes van liP binnen Nederlandse overheidsorganisaties?

Onderzoeksorganisaties

De onderzoekspopulatie van dit onderzoek was de Nederlandse overheid. Dit onderzoek was gericht op de rijksoverheid, provincie en gemeente. De onderzoekspopulatie van dit onderzoek werd gevormd door een viertal overheidsorganisaties en twee liP organisaties. Twee overheidsorganisaties passen als enige in Nederland op dit moment het Investors in People in hun organisatie toe. In totaal zijn er 11 diepte-interviews uitgevoerd.

Het onderzoek: materiaal, procedure en analyse

Om antwoord te kunnen geven op de vraag 'In hoeverre wordt er, naast de instrumentele factoren, aandacht besteed aan de psychologische factoren?', waren er inzichten vanuit de praktijk nodig. Uit de interviews moest beoordeeld kunnen worden in welke mate een organisatie aan psychologische factoren aandacht besteedt.

Het onderzoek was een kwalitatief onderzoek (Emans, 2002). Een kwalitatief onderzoek is verkennend, inventariserend en inzichtgevend en levert een waardevolle bijdrage aan de inzichten die nodig zijn om de psychologische effecten bij het werken met liP in kaart te brengen. Door een kwalitatief onderzoek heb ik een diepgaand inzicht in de belevingswereld van interne facilitators van liP, leidinggevend en medewerkers gekregen en in de motieven en argumenten die bepalend waren voor de houding en het gedrag ten opzichte van liP.

Om de onderzoeksresultaten te kunnen verzamelen, is er gebruik gemaakt van de onderzoeksmethode interview. De interviews waren semi-gestructureerd. Er zijn een aantal topics gegarandeerd behandeld, maar ik heb door middel van "doorvragen" meer inzicht gekregen (Zie Bijlage 3).

De interviews zijn in de organisaties zelf uitgevoerd. Om ervoor te zorgen dat er geen informatie verloren zou gaan, is er gebruik gemaakt van geluidsapparatuur. Uiteraard na goedkeuring van de geïnterviewde.

Anonimiteit

De geïnterviewden zijn aan het begin van het interview verteld dat de interviewresultaten anoniem zouden blijven. Tevens is gevraagd of uitspraken die gedaan zijn, door de geïnterviewde, in het eindrapport aangehaald mochten worden. Daarbij is verteld dat uitspraken niet aan personen verbonden zouden worden.

In mijn rapportage heb ik de belevingswereld van interne facilitators, leidinggevend en medewerkers zichtbaar gemaakt door een heldere analyse van beweegredenen en 'sprekende' citaten.

Het doel van het onderzoek was een duidelijker beeld krijgen over welke (psychologische) factoren een rol spelen voor het succes van IiP binnen Nederlandse overheidsorganisaties. Het type onderzoek dat ik heb verricht is een kwalitatief onderzoek met een verkennend en inzichtgevend karakter.

Na de afname van de interviews zijn alle gegevens uitgewerkt, geanalyseerd en zijn er conclusies getrokken. Bij de analyse heb ik, per organisatie, op de volgende punten gelet:

- Aan welke instrumentele en psychologische factoren werd aandacht besteed?
- In welk mate werd eraan voldaan? Dus geen, soms of veel aandacht.
- Aan welke factoren is geen aandacht besteed en waarom niet?
- In welke mate is aan de psychologische factoren aandacht besteed?
- Welke eindconclusies trek ik hieruit?

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews besproken.

Eerder in het verslag staat aangegeven welke psychologische factoren de intrinsieke motivatie van medewerkers kunnen verhogen. Nog een keer alle zes op een rij.

Aandacht, competentieontwikkeling, zelfcontrole, feedback, coaching en goal commitment leiden tot meer intrinsieke motivatie bij medewerkers. Als een organisatie tegemoetkomt aan deze behoeften, dan zullen de werkresultaten verbeteren.

In de interviews is gekeken of én in hoeverre overheidsorganisaties die actief zijn met het liP certificaat aandacht besteden aan de boven genoemde psychologische factoren. Uit alle interviews zijn een aantal zaken herhaaldelijk naar voren gekomen. Per psychologische factor zal ik een toelichting geven en de meest genoemde uitspraken naar voren halen. Om te beginnen zal ik een factor toelichten die eveneens als een belangrijke factor naar voren kwam.

Draagvlak creëren

Alle geïnterviewden geven aan, dat binnen de afdelingen van de organisatie ten tijde van de invoering van liP gecommuniceerd is met de medewerkers. “Er is in alle lagen van de organisatie gecommuniceerd, zo bereik je meer draagvlak”, zegt een geïnterviewde. Daarbij is er veel aandacht uitgegaan naar wat liP is. Er zijn daarentegen maar weinig organisaties die duidelijk konden aangeven, dat medewerkers precies wisten wat liP voor hen zou betekenen. Een geïnterviewde gaf zelfs aan dat het ook niet belangrijk is dat medewerkers precies moeten kunnen aangeven wat liP voor hen zou betekenen.

Het topmanagement is belangrijk in die zin dat zij ‘ervoor moet gaan’. Het topmanagement moet duidelijk achter liP staan en achter de idealen van liP.

Wat duidelijk in *alle* interviews naar voren kwam was de rol die het middenmanagement speelt. Het middenmanagement had een sleutelrol. Het middenmanagent kan er dan ook voor zorgen dat de hele uitwerking van liP stil gezet kon worden.

“Het is belangrijk dat het middenmanagent aangeeft dat zij in liP gelooft. Dan gaan medewerkers er ook in geloven”.

“Leidinggevendenden moeten meer “people managers” zijn, maar niet uitsluitend”.

“Het middenmanagement heeft weinig oog voor zijn medewerkers”.

“Het middenmanagement moet willen, kunnen en tijd hebben”.

Aandacht

Binnen de verschillende overheidsafdelingen is er geprobeerd veel aandacht aan medewerkers te besteden. Zowel de medewerkers als de leidinggevendenden geven dat aan. Per afdeling of team kunnen er wel verschillen zijn. Binnen de ene afdeling wordt er meer aandacht aan medewerkers besteedt dan

binnen andere afdelingen. Wat opmerkelijk is dat binnen de afdelingen waar wel aandacht aan medewerkers wordt besteed "leidinggevenden meer oog hebben voor de mensen en niet alleen gaan voor de inhoudelijke resultaten".

Een leidinggevende die meer oog heeft voor zijn medewerker geeft bijvoorbeeld aan dat hij belt naar medewerkers, wanneer ze ziek zijn. Een dergelijke leidinggevende geeft ook aan: *"Er wordt nu meer aandacht besteed aan de medewerker, vroeger gebeurde dat nooit"*. Maar ook, *"Er wordt meer tijd vrijgemaakt om naar medewerkers te luisteren, ook al hebben we het druk"*.

"Ik draag uit dat investeren in medewerkers belangrijk is. Als zij met plezier werken, leveren ze ook goede prestaties".

"Het management heeft weinig aandacht voor zijn personeel".

Competentieontwikkeling

Alle afdelingen van de overheidsorganisaties, die met het IIP keurmerk aan de slag zijn gegaan, gaven aan dat zij gebruik maken van vele personeelsinstrumenten, zoals het persoonlijke werk- en ontwikkelingsplan, functioneringsgesprekken, en beoordelingsgesprekken. In al deze gesprekken wordt er zowel vooruit gekeken (wat ga je het komende jaar doen) als teruggekeken (wat heb je het afgelopen jaar gedaan).

De meerderheid van geïnterviewden geeft aan dat er wel geluisterd wordt naar de ontwikkelingsbehoeften van medewerkers. Enkelen van de geïnterviewden geven aan dat het inventariseren van ontwikkelingsbehoeften niet tweezijdig gebeurt.

"Er is geen input van twee kanten".

Er zijn ook afdelingen waar er wel geluisterd werd naar de ontwikkelingsbehoeften van medewerkers, maar die niet in lijn stonden met de organisatiedoelstellingen.

"Ze zijn geneigd het PWOP en POP af te raffelen. Zij vinden als het ware alles goed, zolang medewerkers maar tevreden zijn".

Alle geïnterviewden vinden het erg moeilijk om competenties in kaart te brengen. Als je het over competenties hebt, waar praat je dan over? "Het is en blijft een moeilijk begrip". Op dit gebied is er dan ook "een slag te maken".

Wat bij de ruime meerderheid van de geïnterviewde afdelingen niet gebeurt, is evaluatie van ontwikkeling. Er werd aangegeven dat evaluatie van ontwikkeling "niet structureel" gebeurt. *"Het gebeurt een beetje tussendoor"*, werd er gezegd. Dat is dan ook bij vele afdelingen/organisaties een verbeterpunt.

Evaluatie van werkresultaten gebeurt wel structureel in beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken.

Zelfcontrole

Alle geïnterviewden geven aan dat medewerkers, waar het kan, de volledige vrijheid krijgen om aan hun werk invulling te geven. Er worden doelen en deadlines gesteld, waar medewerkers zelf naartoe kunnen werken. Uiteindelijk zijn medewerkers dan ook zelf verantwoordelijk voor de eindresultaten.

De meeste medewerkers vinden het fijn om zelf invulling te kunnen geven aan hun werk.

“Maar er zijn ook medewerkers die het liefst alles gedictieerd krijgen”.

De meeste geïnterviewden geven het volgende aan:

“Je bent geheel verantwoordelijk voor datgene wat je doet. En tegelijkertijd heb je ook veel ruimte”. En

“Veel keuzevrijheid stimuleert en verhoogt de intrinsieke motivatie”

Een aantal geïnterviewden geeft aan dat medewerkers graag *“erbij willen horen”*. Daar werd door de leidinggevende op ingespeeld. Een geïnterviewde zegt dan ook:

“Je zorgt ervoor dat je medewerkers gemotiveerd zijn door ze mede verantwoordelijk te maken voor projecten, zo hebben zij het gevoel dat zij erbij horen”.

Feedback

Leidinggevendens zijn zich ervan bewust dat het geven van feedback, en terugkoppelen van resultaten een belangrijk gegeven is. Maar heel vaak kwam dat niet terug in de praktijk, zeggen geïnterviewden.

De meerderheid van de geïnterviewden gaf aan, dat nu met IiP, er *“bewuster”* met feedback werd omgegaan, maar het was nog niet geïnternaliseerd in het complete arbeidsproces. *“het is nu meer in the picture”*, werd er gezegd.

Feedback geven kon volgens alle geïnterviewden wel meer en systematischer. Volgens een aantal geïnterviewden was het belangrijk dat je dagelijks feedback gaf. Dat werd dan bij 1 overheidsafdeling structureel gedaan. Volgens een ander geïnterviewde was het belangrijk dat feedback op het juiste moment werd gegeven. *“Direct als een klus geklaard is”.*

Bij een meerderheid van de geïnterviewden is gebleken dat feedback niet aan competenties wordt gekoppeld. Volgens enkele geïnterviewden *“wordt er aan gewerkt”*. Medewerkers krijgen geen feedback over hun competenties. Ook feedback geven of mensen in gewenste richting van competenties komen, wordt nagenoeg niet gegeven.

Wat duidelijk in *alle* interviews naar voren kwam is dat er meestal feedback tussen een leidinggevende en medewerkers plaatsvond. Onderling tussen medewerkers, collega's werd er geen feedback gegeven.

Coaching

Coaching (iemand in de organisaties die zijn medewerkers helpt zijn resultaten te behalen en zich te ontwikkelen) neemt een belangrijke rol in binnen de geïnterviewde afdelingen. Maar het blijkt dat niet binnen alle afdelingen een coach aanwezig is.

Het blijkt dat veel leidinggevendens niet als coach fungeren, omdat zij daar de tijd niet voor kunnen vrij maken. *“Leidinggevendens hebben het te druk met andere dingen”.*

Van een coach wordt meestal verwacht dat hij/zij een bepaalde 'feeling' heeft met mensen en goed (bij)stuurt. "Een coach fungeert als een klankbord". Het is uit de interviews gebleken dat veel mensen behoefte hebben aan een coach, maar dat het niet duidelijk aanwezig is.

Goal Commitment

Op de vraag of medewerkers geïnteresseerd zijn met de organisatiedoelen, werd meestal als antwoord gegeven: "*De ene medewerker meer dan de andere medewerker*".

De meerderheid van de geïnterviewden gaf aan dat medewerkers op team niveau wel konden aangeven, waar ze naar toe wilden. Maar als je steeds meer naar boven gaat (organisatieniveau), is die betrokkenheid minder. Mensen kunnen minder gemakkelijk aangeven wat het belang van hun werk is, in lijn met de organisatiedoelstellingen.

Geïnterviewden gaven aan dat het kwam doordat de organisatiedoelen van de overheid steeds veranderen. Daardoor is het voor medewerkers niet haalbaar om het belang van hun werk uit te leggen op een hoog abstract niveau.

5 Conclusie en Kanttekeningen

Doel van het onderzoek was inzicht krijgen in de werking van Investors in People binnen Nederlandse overheidsorganisaties. Verondersteld werd dat overheden liP inzetten om het personeelsbeleid te verbeteren. Een veranderproces kan beschreven worden via twee benaderingen. De eerste benadering bestaat uit veranderingen in organisatiestructuren, -processen en –systemen. De tweede benadering wordt de gedragsverandering genoemd (de Waal, 2001). Een veronderstelling is, dat bij het invoeren van liP veel aandacht wordt besteed aan instrumentele veranderingen, maar te weinig aan de gedragsveranderingen. Met andere woorden, er worden verscheidene personele instrumenten ingevoerd en gebruikt, maar het denkkader van de mensen in de organisatie wordt niet veranderd.

In dit hoofdstuk worden er conclusies getrokken die op basis van de bestudeerde literatuur en uitspraken uit de interviews naar voren zijn gekomen, besproken. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de factoren waarvan gedacht wordt dat ze invloed zouden kunnen hebben op de motivatie van medewerkers. Mijn aandacht gaat vooral uit naar de psychologische factoren, en in welke mate aandacht wordt besteed aan deze psychologische factoren.

Er zullen bovendien aanbevelingen gedaan worden naar aanleiding van mijn conclusies.

Verder zullen enkele kanttekeningen worden geplaatst bij de uitvoering van het onderzoek.

Belangrijkste Conclusies

Terwijl de veronderstelling is dat voornamelijk aandacht nodig is voor de zes psychologische factoren (zie paragraaf 2.3.3) voor het succes van liP, blijkt dat de meeste overheidsorganisaties die met liP werken relatief weinig aandacht voor de deze factoren hebben. Hieronder volgt een samenvatting van mijn conclusie.

Uit mijn interviews is gebleken dat menige leidinggevende het vaak nog te moeilijk en te veel vindt om aandacht te besteden aan medewerkers. Wat je wel ziet is dat er nu meer dan vroeger aandacht wordt besteed aan medewerkers. Maar relatief wordt er nog te *weinig aandacht* besteed.

De mate waarin er *aandacht* wordt besteed aan de *ontwikkelingsbehoeften* is *middelmatig*. Uit de arbeidspsychologische literatuur is gebleken dat mensen beter presteren wanneer ze zich vakbekwaam voelen (Deci, 1975; Ryan & Deci, 2000). Er wordt in de PWOP's veel geluisterd naar wat medewerkers willen ontwikkelen. Hierbij is het wel belangrijk dat ontwikkelingsresultaten worden geëvalueerd. Dat gebeurt nog veel te weinig. Voor medewerkers is evaluatie juist belangrijk. Daarin kan je voor jezelf bepalen of je bepaalde dingen wel goed toepast of niet. Het geven van feedback vergroot het gevoel van bekwaam zijn en zelfcontrole bij medewerkers. Het is de juiste combinatie van kennis en vaardigheden en daarnaast de evaluatie die doorslaggevend zijn voor de goede prestaties. Uit de interviews is gebleken dat medewerkers in alle gevallen *veel zelfcontrole* krijgen. Uit de literatuur blijkt dat hoe meer keuzevrijheid, zelfcontrole medewerkers krijgen, zij beter zullen presteren (Deci, 1975; Ryan & Deci, 2000).

Feedback krijgen van je leidinggevende is een belangrijke factor. Wat erg opvalt, is dat leidinggevendenden het wel door hebben dat het geven van feedback belangrijk is voor de medewerker, maar dat zij dit toch niet in de praktijk kunnen toepassen. Aan het geven van *feedback* wordt nog te *weinig aandacht* besteed.

Medewerkers hebben behoefte aan coaching. In de geïnterviewde organisaties kwam naar voren dat er nog *niet genoeg tijd* wordt besteed aan *coaching*. Er bestaat nog te veel onduidelijkheden van wat coaching is en wie wie zou moeten coachen. De ene geïnterviewde vindt dat een coach zou moeten sturen bij het behalen van de organisatieresultaten en de andere geïnterviewde vindt dat een coach stuurt bij de ontwikkeling van de medewerkers. Daarnaast wordt er ook van coach verwacht dat zij op het juiste moment feedback geeft. Al om al ven een coach wordt verwacht dat zij de medewerker begeleidt en stuurt.

Binnen de overheid blijkt het erg moeilijk om kennis te hebben van wat de organisatiedoelstellingen zijn. Het is belangrijk om te weten, waar je naar toe wilt. Dat werkt namelijk beter en effectief. *Goal commitment ontbreekt* meestal wel op organisatieniveau, maar niet op teamniveau.

Mijn tweede conclusie op basis van de interviews is, dat de overheidsorganisaties die met liP werken, veel bezig zijn geweest met de invoering van personele instrumenten. Daarbij valt te denken aan de personele jaarcyclus, persoonlijke werk- en ontwikkelingsplannen, 360 graden feedback, evaluatie-instrumenten, en ontwikkelingsaanbod. Wat veelal ontbrak, was het juist toepassen van de instrumenten in combinatie met het veranderen van het gedrag van medewerkers.

Aanbevelingen

Mijn algemene aanbeveling voor een verdere verbetering van het werken met liP, is het zorgen voor een verschuiving van aandacht voor personele instrumenten naar aandacht voor psychologische factoren die een rol zouden kunnen spelen bij de intrinsieke motivatie van medewerkers.

Maatregelen die ik hierbij aanbeveel zijn:

Ad1 Het middenmanagement moet willen

“Het denkkader van de mensen wordt niet veranderd”. Als je zo een zin hoort, dan begin je bij je zelf af te vragen: “welke mensen”. Dan komen we bij het kernantwoord: *het middenmanagement*.

Wat uit de resultaten is gebleken, is dat het middenmanagement een belangrijke rol speelt voor succes van liP. Het middenmanagement moet de visie en gedachte van liP dragen en overdragen aan de medewerker. Het is een belangrijke taak van het middenmanagement de nieuwe verantwoordelijkheden en de consequenties die eraan verbonden zijn te aanvaarden. Het middenmanagement moet de visie van liP kunnen en willen dragen. Schein (1999, p. 148) zegt: “Een cultuur ontwikkelt zich en verandert door middel van verscheidene, diverse mechanismen die u in verschillende mate kunt beïnvloeden. Bijvoorbeeld, gedeeltelijke of algehele cultuurverandering door een nieuwe leiding die afrekenet met de dragers van de vroegere cultuur”. Edgar Schein (1999) geeft daarmee aan dat een leider de drager van de cultuur van een organisatie is.

De meeste medewerkers zijn sceptisch tegenover veranderingen. Zij denken meestal “ik zie het wel gebeuren”. Het is dus een attitudeprobleem. Zo een negatieve houding wordt meestal versterkt als je als leidinggevende niet doet wat je zegt. Wat in veel interviews als opvatting heerste was: “Practice what you preach”. Als je als leidinggevende aangeeft dat je voor liP wilt gaan, dan horen daar ook daden bij. Wanneer dit niet gebeurt dan zie je dat liP op agenda van de eerste plaats steeds een stapje naar beneden verschuift.

Belangrijk voor het middenmanagement is dat zij meer aandacht voor de psychologische factoren moet hebben. Daarmee kan de werkmotivatie van werknemers worden verhoogt en tot goede werkresultaten leiden.

Ad2 Durf de medewerker centraal te stellen

Om veranderingen teweeg te kunnen brengen is het belangrijk dat er niet te simplistisch over veranderingen wordt nagedacht binnen de overheid. Alle geïnterviewden geven aan dat zij *veel* hebben gecommuniceerd binnen de organisatie. Maar toch ondervinden zij problemen bij zowel de implementatie als de uitwerking van liP. Blijkbaar gaat er toch iets niet goed. De communicatie is er dus wel, maar er wordt niet op juiste manier invulling aan gegeven.

Veel overheidsorganisaties denken dat door het invoeren van enkele nieuwe processen, en systemen ook het gedrag van mensen verandert. Zij gaan ervan uit dat liP met zijn nieuwe instrumenten een cultuurverandering teweeg kan brengen. Maar niets is minder waar. Je hebt in een organisatie een cultuur nodig waarin in plaats van instrumenten de medewerker centraal staat. Indien je dit wilt bewerkstelligen is er veel aandacht nodig voor de psychologische factoren. Probeer daarom veel aandacht te geven aan de medewerker en luister naar de behoeften van de medewerker.

Het gaat dus niet alleen om het invoeren van personele instrumenten, maar om de juiste toepassing daarvan. In die toepassing komt naar voren in hoeverre de medewerker echt centraal wordt gesteld.

Naar aanleiding van mijn conclusie zal ik per psychologische factor aangeven op welke manier invulling aan de psychologische factoren gegeven dient te worden.

- **Aandacht:** hierbij gaat het erom dat je als leidinggevende altijd voor je medewerkers klaarstaat wanneer zij daar behoefte aan hebben.
- **Competentieontwikkeling:** hierbij gaat het erom dat een leidinggevende samen met zijn medewerker inventariseert wat zijn/haar ontwikkelingsbehoeften zijn en op welke manier die belangrijk zijn voor het vervullen van zijn/haar functie.
- **Zelfcontrole:** hierbij gaat het erom dat medewerkers, afhankelijk van de functie die ze bekleden, de ruimte en de middelen krijgen om de functie goed te vervullen.
- **Feedback:** leidinggevend en collega's dienen bijtijds en constructief feedback te geven over het functioneren van een medewerker.
- **Coaching:** hierbij gaat het erom dat je op de momenten wanneer je iemand nodig hebt, iemand in de organisatie als klankbord kan fungeren.

- **Goal commitment:** hierbij gaat het erom dat de medewerker weet waar hij/zij voor staat en waar hij/zij naar toe wilt.

Kanttekeningen

Er zijn een aantal kanttekeningen te plaatsen bij het onderzoek. Deze zullen hieronder worden besproken.

Onderzoekspopulatie

Het type onderzoek dat ik heb verricht is een kwalitatief onderzoek met een verkennend en inzichtgevend karakter.

Wanneer je goede uitspraken wilt doen over wat de succesfactoren van liP zijn binnen Nederlandse overheidsorganisaties, is het belangrijk dat je onderzoekspopulatie groot is. In dit onderzoek zijn de onderzoeksgegevens door middel van interviews verkregen. Het aantal interviews (11), dat afgenomen is, is beperkt. Voor een vervolgonderzoek zou het belangrijk zijn om meer overheidsorganisaties te betrekken en meer interviews per organisatie af te nemen. Daarbij is het ook belangrijk om overheidsorganisaties te benaderen die geen liP toepassen in de organisatie. Dan kunnen organisaties met elkaar vergeleken worden.

Onderzoekdesign

De interviews zijn op een betrouwbare manier afgenomen, in die zin dat er zo veel mogelijk data op een objectieve manier zijn verzameld. Uiteraard kan het geringe aantal interviews invloed hebben op de uiteindelijke resultaten. Je kunt daarom je kanttekeningen kunnen plaatsen bij de betrouwbaarheid van de interviews. Voor een vervolg onderzoek is het misschien van belang dat er naast de interviews ook vragenlijsten gebruikt kunnen worden. Bij vragenlijsten kun je de betrouwbaarheid aan de hand van een betrouwbaarheidsanalyse meten. Daarbij moet je wel oppassen voor de sociaal wenselijke antwoorden die mensen zullen geven.

Validiteit wil zeggen dat het instrument meet wat het beoogt te meten. Het onderzoek was kwalitatief van aard met een verkennend karakter. Met de interviews is er wel degelijk een antwoord te geven op wat er voor ogen was.

22-2-2005