

Gemotiveerde werknemers sleutel voor economisch succes

Productiviteit, creativiteit, innovativiteit en betrokkenheid van het personeel bepalen steeds meer ons economische succes. Willen we de Nederlandse economie echt een stevige impuls geven, dan is meer ruimte nodig voor uitblinken en creativiteit.

door *Karien van Gennip*

Staatssecretaris van Economische Zaken

EEN AANTAL ONTWIKKELINGEN zet onze economie onder druk. In de eerste plaats vergrijsst onze bevolking in hoog tempo. Op dit moment betalen vijf werkenden de AOW voor één 65-plusser, in 2040 zijn er nog maar iets meer dan twee werkenden per 65-plusser. Als we niets doen, worden collectieve voorzieningen als gezondheidszorg, onderwijs en AOW onbetaalbaar. De opkomst van China en India zorgt voor een nieuwe dynamiek in de economie. Niet alleen door producten tegen zeer lage kostprijzen op de wereldmarkt aan te bieden, maar ook door in toenemende mate zelf aan productontwikkeling te doen. Niet de loonkosten, maar de kwaliteit, de kennisintensiteit en de gevoelswaarde van producten en diensten zijn daarom steeds meer ons voornaamste concurrentiewapen. Productiviteit, creativiteit, innovativiteit en betrokkenheid van het personeel bepalen steeds meer ons economische succes. De toenemende vergrijzing stelt veel werkgevers voor de vraag hoe ze kunnen voorkomen dat veel kennis en ervaring verloren gaat. Tevens zijn de wensen van werkgevers en werknemers ten aanzien van werkuren, ontwikkelingen in het werk, vrije tijd en privé veranderd. Werknemers zijn niet zo maar een productiefactor. Het zijn sociale wezens die alleen goed functioneren als ze werk en privé goed kunnen combineren; als de eisen van hun beroepsomgeving in balans zijn met de eisen van hun sociale omgeving.

MEER EN SLIMMER WERKEN

Economische groei is geen doel op zichzelf, maar een middel om ons welvaartsniveau in stand te houden. Er liggen genoeg kansen en mogelijkheden om tot de zo noodzakelijke economische groei te komen. Bijvoorbeeld: tien procent per week langer werken doet het nationaal inkomen met ongeveer 6,5 procent stijgen¹.

Voor een verbetering van de economische groei gaat het echter niet alleen om langer, maar juist om slimmer werken. De zelfontplooiing van de werknemer staat daarbij centraal. Dat kan door zogenoemde sociale innovatie: een vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties

Ongeveer 90 procent van de organisaties in Nederland is gebaseerd op klassieke organisatievormen van meer dan een eeuw oud

en de ontplooiing van talent. Langer werken kan overigens ook niet zonder sociale innovatie. Wanneer blijkt dat vooral oudere werknemers minder zijn gemotiveerd, kun je niet verwachten dat ze langer (door)werken. Daarom moet je iets aan hun motivatie doen. Dat geldt overigens voor alle medewerkers, niet alleen voor de oudere. Wanneer

we niets doen om werknemers meer werkplezier te geven, dan laten we kansen liggen. Recent hoorde ik tijdens een werkbezoek aan een productiebedrijf hoe medewerkers op de werkvloer zelf met ideeën waren gekomen die uiteindelijk leidden tot een beter en concurrerender product. Het benutten van kansen vergt wel verandering. Te vaak zitten we gevangen in werk- en denkwijzen die noodzakelijke vernieuwingen nodeloos in de weg staan. Ongeveer 90 procent van de organisaties in Nederland is gebaseerd op klassieke organisatievormen van meer dan een eeuw oud.

Daarnaast is het zaak medewerkers aan te spreken op het benutten van hun talenten. Van belang is het voortdurend ontwikkelen van hun kennis en vaardigheden, een leven lang leren. Sommige bedrijven zijn nog huiverig om teveel aandacht te besteden aan scholing. Ze zijn benauwd dat, wanneer een medewerker een dure interne opleiding heeft afgerond, hij naar de concurrent vertrekt. Echter, aan onvoldoende opgeleide mensen heeft het bedrijfsleven niets, dus uiteindelijk schiet een bedrijf dat niet investeert in scholing, zichzelf in de voet. Bovendien is het voor bedrijven positief dat medewerkers regelmatig van baan veranderen. In een dynamische economie is het voor bedrijven juist goed regelmatig nieuwe medewerkers aan te trekken. Een nieuwe baan betekent voor die medewerkers

een uitdaging en een kans om talenten verder te ontwikkelen, oftewel extra motivatie. Meer flexibiliteit van de arbeidsmarkt is ook vanuit dat oogpunt zeer toe te juichen.

Van het belang van sociale innovatie zijn de sociale partners en de overheid steeds meer doordrongen. De overheid kan dankzij de groei van de economie de verzorgingsstaat instandhouden. Bedrijven zijn in staat het hoofd te bieden aan de sterke internationale concurrentie en op een succesvolle manier in te spelen op snel veranderende marktomstandigheden en nieuwe technieken. Zij profiteren optimaal van de potentie van hun medewerkers. De omslag biedt ten slotte de werknemers het perspectief van een aantrekkelijke en uitdagende werkomgeving, waarin zij zich de kennis en vaardigheden eigen kunnen maken die zij nodig hebben om met plezier aan het werk te blijven. Het zou wat mij betreft dan ook in het vervolg het belangrijkste thema in het overleg tussen deze partijen moeten betekenen. Niet het conflict, maar het gezamenlijke belang moet daarbij centraal staan.

DE PRAKTIJK

Op het gebied van slimmer organiseren hebben verschillende bedrijven al aansprekende resultaten bereikt. Ik zal er twee noemen.² Allereerst vrachtwagenbouwer Scania. Fluctuaties in de vraag naar trucks worden hier opgevangen door het flexibel maken van de arbeidsinzet. Scania heeft naast een vaste kern van medewerkers, ook werknemers in dienst op basis van detachering en met kortlopende contracten van hooguit enkele maanden. Daarnaast is de werktijd flexibel gemaakt met een zogenoemde flexbank, waarop werknemers maximaal 85 uur in de plus of de min kunnen staan. Gespaard kan worden door te werken op vrijdagavond en zaterdagochtend. De vraag naar verschillende soorten trucks is opgevangen door multi-inzetbaarheid van monteurs die verschillend gekwalificeerd zijn. Het monteurswerk is afwisselender en interessanter met het oog op ontplooiing en doorgroeimogelijkheden.

Geneesmiddelenfabrikant Organon werkt sinds een paar jaar met een aantal zelfsturende teams. Aanleiding tot invoering van zelfsturende teams in de productie, was onder meer dat producten steeds sneller, flexibeler en betrouwbaarder moeten worden geleverd, dat mensen steeds hoger zijn opgeleid, meer een eigen mening hebben en steeds hogere eisen stellen aan de kwaliteit van werk. De medewerkers rouleren via een schema tussen taken of tussen teams. Door *training on the job* kan iedereen binnen het team een hoger niveau bereiken. Het werk is volgens medewerkers interessanter geworden en men heeft zonder problemen een forse omzet-

groei kunnen realiseren. Ook bij hoge werkdruk zijn er zelden conflicten. Kort ziekteverzuim scoort onder de 2 procent.

RESULTAATGERICHT BELONEN

Resultaatgericht belonen is bij uitstek een instrument dat bijdraagt aan het motiveren van medewerkers. In Nederland zijn, anders dan bijvoorbeeld in de Verenigde Staten, bedrijven in veel sectoren nog huiverig hiervoor. Men is vaak bang dat een verschil in beloning diegenen die minder verdienen zal demotiveren. Kenmerkend is het taboe in Nederland om over de hoogte van je eigen salaris te praten. Toch is resultaatgericht belonen niet alleen een stimulans voor de werknemer. Het doet tevens recht aan het feit dat een extra bijdrage van een individuele werknemer of een team aan de hogere productiviteit van een bedrijf, en dus aan meer omzet en winst, moet worden beloond.

Wel zijn er een aantal kanttekeningen te plaatsen. Het succes van een bowlingteam wordt bepaald door afzonderlijke individuele prestaties, maar een groot aantal bedrijven is beter te vergelijken met een roeiteam of orkest, dan met een bowlingteam. Vraag de roeiers van de Holland Acht of de leden van het Concertgebouworkest hun eigen prestatie te optimaliseren, en waarschijnlijk zal een lichte chaos het resultaat zijn.³ Groepsresultaten kunnen net zo belangrijk zijn als individuele prestaties. Daarnaast moeten er duidelijke en heldere targets en criteria voor een bonus zijn. Tot slot moet resultaatgericht belonen niet leiden tot forse stijgingen van de loonkosten. Dat kunnen we ons in de concurrentie met bedrijven in de buurlanden niet veroorloven.

MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN MOTIVEERT

Het motiveren van werknemers heeft niet alleen met arbeidsverhoudingen of -voorwaarden te maken. Ook wat het bedrijf maakt of hoe de bedrijfscultuur is motiveert medewerkers. Neem nu maatschappelijk ondernemen. Steeds meer bedrijven realiseren zich dat ondernemen niet alleen een kwestie is van geld, maar ook van waarden. In Nederland, Europa en de Verenigde Staten heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) zich van een vaag 'goed gevoel'-begrip ontwikkeld tot een beproefd bedrijfsconcept. In dit concept worden naast de factor winst ook de factoren mens en milieu betrokken in de ondernemingsbeslissingen. mvo blijkt een significant positief effect te hebben op de aantrekkelijkheid van een organisatie voor werknemers.⁴ In de grootste twintig economieën (G20) vindt maar liefst 7 op de 10 werknemers dat het eigen bedrijf meer aan

verantwoord ondernemen zou moeten doen. Meer dan de helft van deze werknemers zegt ook nog eens dat een ethisch bedrijfsbeleid hun loyaliteit tegenover het bedrijf sterk zou vergroten. Ook in Nederland speelt de reputatie van een organisatie een belangrijke rol. Zo wil maar liefst tweederde van de Nederlanders bij een bedrijf met een verantwoorde reputatie werken.⁵ Dit geldt vooral voor hoger opgeleide werknemers. Ze willen trots zijn op hun bedrijf. Aangetoond is dat een verantwoorde reputatie weer een positief effect heeft op de binding die werknemers voelen tegenover hun werkgever.⁶ Bedrijven die aan mvo doen, presteren over het algemeen ook goed op commercieel en innovatief gebied, zoals Brits onderzoek laat zien. De Britten schermen met winstverhoging tot 19 procent.⁷ Dat is ook niet zo vreemd. Want mvo zorgt voor gemotiveerde medewerkers en die zorgen ook weer voor tevreden klanten.

Dat trotse gevoel zie je ook bij werknemers van familiebedrijven, gestimuleerd door het management.⁸ Mensen die zelf een bedrijf opzetten, of van een familie overnemen, kunnen daardoor zeer gepassioneerd raken. Het is hun eigen creatie. Dit vertaalt zich in betrokkenheid en toewijding. Tevens is er ruime zorg en aandacht voor het personeel. Het enthousiasme van de familie zorgt voor extra betrokkenheid en loyaliteit bij het personeel. Medewerkers voelen dat ze deel uitmaken van een team en bijdragen aan het gemeenschappelijke doel: het bedrijf laten floreren. In tijden van recessie zet het management vaak alles op alles om de continuïteit van werkgelegenheid in hun bedrijf te garanderen. Ook dit motiveert. Dat rechtvaardigt ook de inzet van dit kabinet voor de problematiek rondom de opvolging van familiebedrijven.

EXCELLEREN BETEKENT MEER PRODUCTIVITEIT

Sociale innovatie zal onze haperende economie ongetwijfeld weer een impuls geven. Maar dat is niet voldoende. De Nederlandse cultuur moet veranderen. Dat wordt duidelijk wanneer we de economische prestaties van de Verenigde Staten en ons land vergelijken. De groei van de arbeidsproductiviteit in de Verenigde Staten is namelijk sinds 1985 beduidend hoger dan bij ons: in de vs is deze gemiddeld meer dan 2 procent per jaar, hier nog geen anderhalf. Daardoor ligt in de vs de arbeidsproductiviteit per uur maar liefst 14 procent hoger. Dit verschil wordt vooral veroorzaakt door een beperkt aantal excellente bedrijven.⁹ Die bestpresterende Amerikaanse bedrijven en firma's presteren gewoon beter dan de beste bedrijven in Nederland. Zo'n 3 procent van de snelst groeiende bedrijven in de vs neemt 80 procent van de banencreatie voor zijn rekening.¹⁰ In ons land is dat fors minder. Dat geldt ook voor het aantal snelgroeiende

bedrijven. Slechts 9 procent van de middelgrote bedrijven in ons land is zo te omschrijven en daarmee blijven we zelfs achter bij het gemiddelde van 15 procent in landen als het Verenigd Koninkrijk, België en Duitsland. Een hogere productiviteitsgroei is dus te behalen door het stimuleren van excellentie. Een bedrijf kan alleen excelleren als zijn belangrijkste kapitaal, te weten de werknemers, wordt geprikkeld om te excelleren. Dat geeft naar mijn mening werknemers ook de beste motivatieprikkel: trots zijn op een resultaat, al dan niet in groepsverband, dat anderen niet of moeilijk zouden kunnen bereiken.

STIMULEREN VAN EXCELLENTIE

Willen we in Nederland excellentie stimuleren, dan vereist dat om te beginnen een fundamentele verandering in onze houding tegenover succes. ‘Doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg’, is een typisch Nederlandse eigenschap. En wie in ons land zijn kop boven het maaiveld uitsteekt, kan vaak hoon oogsten. Het durven uitblinken en excelleren moet weer norm zijn, niet uitzondering. Iets nieuws durven ondernemen en accepteren dat het ook fout kan gaan, is in de vs normaal in alle lagen van de samenleving. “The fastest way to succeed is to double your failure rate”, heeft Thomas Watson van IBM eens gezegd en dit weerspiegelt precies de mentaliteit die nodig is om te excelleren. Failliet gaan in de vs wordt gezien als leerervaring, bij ons betekent dat een negatief stempel en minder kans om bij een volgend bedrijf krediet te krijgen.

In een dynamische economie met mondige en veeleisende werknemers is dus een andere cultuur nodig. Dat begint al bij het lager en middelbaar onderwijs. De aandacht voor minder presterende kinderen is naar ver-

*Het durven uitblinken
en excelleren moet weer norm
zijn, niet uitzondering*

houding groter dan voor diegenen die excellent presteren. Over het hoofd wordt gezien dat ook die laatste groep vaak ondersteuning nodig heeft om zich optimaal te kunnen ontplooiën. Aandacht voor uitblinkers is ook noodzakelijk in

het wetenschappelijk onderwijs en het daaraan verbonden wetenschappelijk onderzoek. Dit onderzoek vormt veelal de basis van de nieuwe ideeën die uiteindelijk tot vernieuwing in het bedrijfsleven leiden. Hiervoor zijn goedopgeleide onderzoekers nodig. Deze zijn moeilijk te vinden, juist omdat er in ons land te weinig aandacht is geweest voor het belang van een goed onderzoeksklimaat. Toptalent uit Nederland verdwijnt vaak naar het buitenland, vooral naar de vs.¹¹ Nederlandse universiteiten bieden

weliswaar kwalitatief goed hoger onderwijs aan een breed publiek, maar ze zouden zich in kwaliteit meer van elkaar moeten gaan onderscheiden. Om uit te blinken in kwaliteit moeten instellingen tevens meer ruimte krijgen om hun (top)studenten te selecteren, zodat studenten en onderzoekers worden uitgedaagd hun talenten te ontwikkelen en te excelleren.

CREATIVITEIT EN EXCELLENTIE

Een bijzondere vorm van excellentie is creativiteit. Door creativiteit gepaard met daadkracht kan de mensheid individueel of in gemeenschappen tot vooruitgang en vernieuwing komen.¹² Creativiteit behoort namelijk tot het diepste wezen van de mens en onderscheidt mensen van elkaar. Het aanspreken van dit vermogen zal mensen tot maximale ontplooiing en bijzondere prestaties brengen. Bedrijven die hun creatief talent koesteren groeien dan ook veel sneller dan bedrijven die het louter moeten hebben van een traditionele productie- of diensteneconomie.

Onderwijsinstellingen moeten meer ruimte krijgen hun (top)studenten te selecteren

Volgens de Amerikaanse auteur Richard Florida is in de 21ste eeuw niet technologie of kennis de motor van economische groei maar creativiteit. Uit onderzoek van hem¹³ blijkt dat steden waar veel creatievelingen wonen, het economisch beter doen. Het is

dus van belang creativiteit meer ruimte in de maatschappij en bedrijven te geven. Voorop staat echter goed leiderschap. Jack Welch, voormalig CEO van General Electric, zei treffend in een televisie-interview: 'Mijn baan was het de beste ideeën en de beste mensen te selecteren uit 300.000 medewerkers. Dat is wat een leider moet doen.' Een leider moet een cultuur scheppen waar creativiteit wordt gestimuleerd, bijvoorbeeld door medewerkers ruimte te geven voor onderzoek (bij het succesvolle bedrijf 3M mogen mensen 15 procent van hun tijd aan zelf verkozen onderzoek besteden), tolerant te zijn ten opzichte van mislukkingen (mislukkingen kunnen namelijk zeer nuttig zijn) en door bijvoorbeeld in het aannamebeleid te kiezen voor diversiteit. Juist diversiteit, niet alleen in culturele achtergrond, maar ook in sekse en leeftijd, leidt soms tot verrassende en onorthodoxe inzichten en prikkelt de creativiteit van een organisatie en haar werknemers. Voor onze economie is de verscheidenheid van culturen die Nederland kenmerkt dan ook een zegen. Wel moet het opleidingsniveau van veel allochtonen omhoog, zodat zij wat betreft kennis en opleiding kunnen concurreren met de autochtonen.

Nederland scoort hoog op de creativiteitsranglijst van Richard Florida. Veel mensen in Nederland oefenen een creatief beroep uit. Er is zelfs een creatieve sector ontstaan die ook in ons land steeds meer aan belang wint. Deze sector omvat natuurlijk meer dan alleen kunst en cultuur. Denk bijvoorbeeld aan de in Nederland opkomende game-industrie als schoolvoorbeeld van een creatieve sector of de *experience economy* met bijvoorbeeld de Heineken experience.¹⁴ Allemaal voorbeelden van creatieve economie. Ook hier liggen nog voldoende kansen.

DE OVERHEID AAN ZET

Bedrijven hebben een belangrijke verantwoordelijkheid om creativiteit en excellentie te stimuleren. Maar ook de overheid moet maatregelen nemen. Ik noem er een paar:

- * Een verdere verbetering van de kwaliteit van het hoger onderwijs en ruimte voor excellentie. De eerste stappen hiertoe zijn al gezet door experimenten met collegegelddifferentiatie en selectie aan de poort.
- * Het moet aantrekkelijk worden voor buitenlands talent in Nederland aan de slag te gaan. Dankzij een vorig jaar geopend sneloket voor kennismigranten van buiten de Europese Unie kunnen die nu sneller in Nederland aan de slag.
- * Ruim baan voor de creatievelingen, zoals in het recent gestarte actieprogramma TechnoPartner dat nieuwe technologiebedrijven stimuleert, of door het actieprogramma Ondernemerschap & Onderwijs waarmee we al in het onderwijs een ondernemende en creatieve houding stimuleren.
- * Meer aandacht in het onderwijs voor creativiteit en vooral de toepasbaarheid ervan. Daarbij hoort ook het activeren van contacten tussen creatieve organisaties en het bedrijfsleven.
- * Bevorderen van creativiteit in de eigen overheidsorganisaties. Dat zal niet alleen tot betere oplossingen voor maatschappelijke problemen leiden, maar zal ook het bedrijfsleven het goede voorbeeld geven.
- * Delen van het onderzoek uitbesteden aan creatieve bedrijven. Juist voor dat soort bedrijven is het vaak moeilijk (de eerste) klanten te vinden.
- * Verminderen van administratieve lasten en het oplossen van tegenstrijdige regels zal ondernemers en bedrijven in het algemeen, en creatieve bedrijven in het bijzonder stimuleren, juist omdat hun bijzondere producten en werkwijzen niet vallen binnen de regelgeving, die veelal op het gemiddelde bedrijf is geënt.

De overheid is weliswaar gehouden randvoorwaarden te scheppen, maar de cultuurverandering moet uit de samenleving zelf komen. Er is meer waardering voor vernieuwers nodig, voor pioniers die grenzen verleggen en baanbrekende ideeën naar de praktijk vertalen. Uiteindelijk moet iedereen het beste uit zichzelf halen. Zo ontstaat een bloeiende en dynamische economie waarin gemotiveerde mensen met plezier werken.

Noten

- 1 CPB, *De macro-economische effecten van arbeidsduurverlenging*. Den Haag, april 2004
- 2 De voorbeelden zijn ontleend aan een congres over Sociale Innovatie, georganiseerd door het Ministerie van Economische Zaken, april 2005
- 3 H. Mutsaers, *Prestatieloon, variabel belonen: de nieuwe kleren van de keizer, of maatpak voor een confectieprijs?*, www.uitdaging.net, augustus 2000
- 4 J. Potterton, M. Schiere en F. Spangenberg, *Het Financieele Dagblad*. Amsterdam, februari 2003
- 5 GlobeScan/Enviroics, *Global Issues Survey 2004*, Toronto (Canada), maart 2004
- 6 Prof. dr. Karin Sanders, *De invloed van maatschappelijk verantwoord ondernemen op commitment en organisatiekeuze*. KUB Tilburg, 2000
- 7 Bevan, Isles, Emery and Hoskins, *Achieving high performance CSR at the heart of business*. Londen, maart 2004
- 8 Nyenrode, *Feiten en Cijfers over familiebedrijven*, in opdracht van BDO Accountants en Adviseurs. Breukelen, 2002
- 9 McKinsey-Bartelsman-Van Ark, *Fostering excellence, challenges for productivity growth in Europe*. Den Haag, 2004
- 10 Ministerie van Economische Zaken, *Snelgroeiende ondernemingen in Nederland*. Den Haag, 1998
- 11 W. Hansen, *Brain Drain-emigration flows for qualified Scientists*, in opdracht van de EU. Brussel, november 2003
- 12 Zie over Creativiteit Jeff Gaspersz, *Concurreer met creativiteit*, Essay voor de Innovatie Lecture 2005 georganiseerd door het ministerie van Economische Zaken. Den Haag, mei 2005
- 13 Richard Florida and Irene Tignali, *Europe in the creative Age*, februari 2004
- 14 De Baak, *All business is showbusiness, Een schets van de beleviseconomie*. Den Haag, 2002