

Engagement en de actievisie

Engagement is een belangrijk begrip binnen het gedachtegoed van strategic alignment. Uit verschillende onderzoeken zoals die van Gallup blijkt dat de betrokkenheid bij de organisatie in ons land laag is: 9% is betrokken, 80% is niet betrokken en 11% is actief niet betrokken.¹ Cijfers die door andere onderzoeken wat worden afgezwakt, maar over het geheel genomen zorgwekkend zijn.

Engagement draait om bevoegenheid, betrokkenheid. Het idee is dat engagement een voorwaarde is voor succesvol strategic alignment. Het is voor iedereen prettig als medewerkers zich bevoegen of betrokken ('engaged') voelen bij hun werk, bij hun klanten, bij hun directe collega's, bij hun afdeling en bij hun organisatie. Daardoor zullen zij tevredener zijn en dat stralen ze uit naar de klanten en dat straalt ook direct af op de bedrijfsdoelstellingen en de omzet.

Betrokkenheid heeft veel te maken met de mate waarin medewerkers zich identificeren met de organisatie. In het boek las je dat de identificatie van medewerkers met het eigen team groter is dan met de organisatie als geheel. Je kunt je dus voorstellen dat *betrokkenheid* veel te maken heeft met *identificatie*, en dat heeft veel te maken met *nabijheid*. Mijn werk, mijn klanten, mijn collega's, daar kunnen mensen nog vrij gemakkelijk betrokkenheid bij voelen. Het is net als in het leger: militairen willen vechten voor hun buddy, hun maatje, daarmee hebben ze zich verbonden. Ze vechten echt niet voor Koning en Vaderland, dat is een ver-van-mijn-bedshow. Toch is dat wat leiders graag willen!

Maar het is een lastige wens. De betrokkenheid van medewerkers neemt af, zie de onderzoeken. Er is sprake van verdwenen loyaliteit. Alleen bij oudere familiebedrijven zie je vaak nog hoge medewerkerbetrokkenheid. Dat komt omdat de medewerkers daar het gevoel hebben dat het bedrijf net zoveel overheeft voor hen als zij voor het bedrijf. Maar als je weet dat het in jouw bedrijf draait om winstmaximalisatie, dan weet je ook dat jouw positie elk moment op het spel kan staan. Vaak wordt gezegd dat 'de medewerkers het belangrijkste kapitaal van de onderneming' zijn. Maar als het economisch slecht gaat, zijn de mensen de duurste kostenpost en worden zij ontslagen. Ook de toenemende flexibilisering verklaart dat mensen zich minder gebonden voelen aan een bedrijf: kortdurende contracten, flexcontracten, uitzendwerk: ze roepen onzekerheid op over de toekomst. Het is dan geen wonder dat uit die onderzoeken een dalend engagement blijkt.

Bestuurders vragen zich af: hoe kunnen we engagement verhogen? Hoe kunnen we mensen meer committeren aan onze organisatie? Ook de afdeling Communicatie wordt nogal eens gevraagd om de mensen weer betrokken te maken. Er wordt dan doorgaans een actiematige campagne opgezet, bedoeld om mensen te informeren, te motiveren, zich trots te laten voelen en de (kern)waarden van de organisatie te internaliseren. Precies die reflex is de reden om dit onderwerp bij de actievisie op te nemen. De gekozen campagnematige aanpak heeft vaak een sterk lineair karakter.

¹ Onderzoeksrapport Gallup, State of the Global Workplace, 2013.